

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NANHUA UNIVERSITY

旅館業策略聯盟經營管理績效之研究—以寶島周遊聯盟為例

A Study on the Management Performance of Hotels Strategic Alliances

----A case of Formasa Trip Strategic Alliance

指導教授：沈進成 博士

ADVISOR : PH.D. SHEN, CHING-CHENG

研究生：陳妤婷

GRADUATE STUDENT : CHEN, YU-TING

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

旅遊事業管理研究所

旅館業策略聯盟經營管理績效之研究---以寶島周遊聯盟為例

研究生：陳 妤 婷

經考試合格特此證明

口試委員：

沈 滄 成

黃 志 成

陳 勁 甫

指導教授：沈 滄 成

所 長：沈 滄 成

口試日期：中華民國 102 年 5 月 26 日

南華大學旅遊事業管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：旅館業策略聯盟經營管理績效之研究—以寶島周遊聯盟為例

研究生：陳 妤 婷

指導教授：沈 進 成 博士

論文摘要內容：

本研究主要在探討寶島周遊聯盟之聯盟本身經營管理績效，並以寶島周遊聯盟的加盟合作業者為研究對象進行問卷調查，有效回收問卷為60份，問卷資料分析主要採用描述性統計、因素分析、相關分析、徑路分析等方法來探討聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效、顧客價值與聯盟績效間之關係，並以徑路分析來驗證本研究整體架構，以確保變數間是否有本研究所忽視的關係存在。

研究結果顯示：1.參加寶島周遊聯盟的合作業者以成立年資超過15年成員為多數。2.對於加盟成員而言，參與寶島周遊聯盟的最大動機為「增加客源」，而認為寶島周遊聯盟最大的潛在問題乃為「加盟成員水準參差不齊」。聯盟管理作為與聯盟整體形象、顧客價值之關係，以及聯盟整體形象、顧客價值對於加盟者績效之影響，也都呈正向關係。

【關鍵詞】 策略聯盟、旅館業、徑路分析、寶島周遊聯盟

Title of Thesis : A Study on the Management Performance of Hotels Strategic Alliances---A case of Formasa Trip Strategic Alliance

Name of Institute : Department of Tourism Management, Nan Hua University

Graduate date : June 2003

Degree Conferred : M.S.

Name of student : Chen, Yu-Ting

Advisor : Ph.D. Shen, Ching-Cheng

Abstract :

This study is designed to understand the relationship of the image of strategic alliances、 customer value、 performance of alliances member、 manager behavior、 performance of strategic alliances, the objective is to study the performance of Formasa Trip Strategic Alliance. A questionnaire is developed and distributed to the alliances members of Formasa Trip Strategic Alliance. Totally 60 effective questionnaires are analyzed by descriptive statistics, one-way ANOVA, chi-square test, Factor Analysis, Pearson product-moment correlation and Path analysis.

The findings of the study are : The most alliances members establish over fifteen years. The predominant motive for joining alliances is the expansion of the customer base and the latent problem of alliances is the level of alliances members is different . The manager behavior have direct effect on the image of strategic alliances and customer value. The image of strategic alliances 、 manager behavior and customer value have direct effect on performance of strategic.

【 Keywords】 Strategic Alliance、 Performance、 Formasa Trip Strategic

Alliance

目 錄

第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	4
1.3	研究流程.....	5
第二章	文獻探討.....	6
2.1	策略聯盟之理論.....	6
2.2	聯盟管理作為之理論.....	11
2.3	策略聯盟的成功關鍵因素.....	13
2.4	策略聯盟整體績效之相關研究.....	15
2.5	寶島周遊聯盟發展現況.....	19
第三章	研究方法.....	25
3.1	研究對象與範圍.....	25
3.2	研究架構與假設.....	26
3.3	變數衡量與問卷設計.....	31
3.4	樣本來源與抽樣設計.....	35
3.5	資料分析方法.....	37
第四章	研究結果與討論.....	39

4.1	樣本基本特性分析.....	39
4.2	聯盟整體績效影響因素現況分析.....	43
4.3	聯盟績效之因素分析與信度分析.....	50
4.4	加盟者特性對聯盟績效之影響分析.....	57
4.5	聯盟整體績效影響因素之徑路分析.....	75
第五章	研究結論與建議.....	73
5.1	研究結論.....	74
5.2	研究建議.....	81
5.3	後續研究建議.....	82
	參考文獻.....	83
	附錄一：問卷內容.....	95
	附錄二：問卷發放對象.....	101

表 目 錄

表 2.1	聯盟整體績效衡量指標之相關研究整理表.....	16
表 2.2	寶島周遊聯盟加盟成員家數整理表(民 92年 3月).....	19
表 2.3	寶島周遊聯盟之加盟合作旅館一攬表(民 92年 3月).....	21
表 2.4	旅館業策略聯盟相關組織整理表(民國 92年 3月).....	24
表 3.1	問卷設計構面與衡量變項表.....	31
表 4.1	企業基本特性資料合併整理表.....	39
表 4.2	參與聯盟動機填答結果表.....	41
表 4.3	參與聯盟後之看法填答結果表.....	42
表 4.4	聯盟管理作為填答平均值結果表.....	44
表 4.5	聯盟整體形象填答平均值結果表.....	45
表 4.6	加盟者績效填答平均值結果表.....	46
表 4.7	顧客價值創造填答平均值結果表.....	47
表 4.8	聯盟整體績效填答平均值結果表.....	49
表 4.9	聯盟管理作為之因素結構表.....	51
表 4.10	聯盟整體形象之因素結構表.....	52
表 4.11	加盟者績效之因素結構表.....	53
表 4.12	顧客價值之因素結構表.....	54

表 4.13	聯盟整體績效之因素結構表.....	55
表 4.14	各變數與因素之信度檢定表.....	56
表 4.15	加盟者成立年數之變異數分析表.....	57
表 4.16	加盟者員工人數之變異數分析表.....	59
表 4.17	加盟者目前實際資本額之變異數分析表.....	61
表 4.18	加盟者90年度營業額之變異數分析表.....	62
表 4.19	加盟成員基本特性與聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效 顧客價值創造、聯盟整體績效變異數分析表—F 檢定—攬表.....	64
表 4.20	徑路分析模式結果表 (修正前)	66
表 4.21	徑路分析模式結果表(修正後).....	66
表 4.21	整體架構檢定結果表.....	71
表 5.1	研究結果整理表.....	73

圖 目 錄

圖 1.1	研究流程圖.....	4
圖 3.1	本研究觀念性架構圖.....	26
圖 4.1	修正後之聯盟績效徑路分析圖.....	70

第一章 緒 論

1.1 研究背景與動機

幾年來，由於政府大力推動觀光事業，使國民旅遊呈現蓬勃發展，位旅館業帶來更多的住宿需求。雖然旅館業的需求增加，但在競爭者眾多造成營運不易的前提下，如何有效運資源，結合外在之利基，以增加自己本身在市場的競爭力，便成為旅館業在未來經營上所要面對的難題。

由於外在競爭環境愈趨複雜，企業已無法僅憑本身的既有資源進行單打獨鬥式的競爭，故同質或不同質企業間的合作也就因而產生，而「策略聯盟」是目前廣泛被運用的一種企業合作方式。由於採行聯盟策略，企業只要專注於核心事業，便可利用策略聯盟做橫向或縱向的整合，充分發揮快速性、互補性及綜效性等效果。企業能在更迅速、風險小、投資少的情況下獲得所需要的資源，以增強本身之競爭能力，達到獲利的最終目標。

而而因旅館業的供給量不斷增加，致使旅館業競爭激烈。截至民國90年12月底止，全台灣地區共有國際觀光旅館58家，一般觀光旅館25家，一般旅館3,239家，即使不包含非法旅館835家，其總數就已達3321家（觀光局，2002），國內旅館業者除了較大的連鎖國際飯店外，大部分的旅

館在營運上屬於中小企業，在人員訓練、旅遊產品推廣，及管理與專業能力方面存在著許多問題，進而導致長短期營運的規劃往往無法落實。在飯店、而經由旅館的策略聯盟的合作方式，透過聯盟合作所產生的力量可讓參與聯盟的旅館補足某種程度上的缺陷，這對於旅館在獲取利潤，增加市場佔有率的追求上，不外乎是項極大的助力。而且旅館也可經由聯盟的資源交換的過程，完成知識移轉及取長補短的功能，以達成在財務上降低成本，增加顧客滿意度，創造績效，增加本身競爭優勢的策略目標。

雖然策略聯盟可以獲得策略績效與控制，交換資源以取得競爭優勢。但由於企業文化差異、聯盟成員之間缺乏信任等問題，有時不但使得策略聯盟成員未能達成預期目標，更可能導致整個策略聯盟組織的崩裂。面對策略聯盟如此的利多與隱憂，本研究希望藉由實例之探討，對於旅館之策略聯盟要如何運作、哪些是影響其聯盟整體績效的因素等研究方向加以驗證之，並再最後提出對其聯盟之建議，以作為業者之參考。

1.2 研究目的

旅館業策略聯盟的方式已經行之有年，本研究將針對此寶島周遊聯盟個案之旅館業策略聯盟的合作模式，探討其經營管理績效，以期研究之結果能供日後業者參考。本研究之研究目的如下：

- 一、了解寶島周遊聯盟加盟績效之實際現況。
- 二、探討影響寶島周遊聯盟聯盟整體績效之因素構面。
- 三、探討寶島周遊聯盟其聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效、顧客價值創造及聯盟整體績效之影響關係。
- 四、分析不同類型的加盟業者對策略聯盟整體績效的認知程度是否有差異。
- 五、提供旅館業之經營者在行銷策略以及聯盟合作上的參考依據。

1.3 研究流程

本研究在研究主題與動機確立後，以文獻回顧為基礎對研究主題進行歸納整理，進而擬定觀念架構及假設，並確認研究對象。且針對研究對象之聯盟總部進行深度訪談，以發展及修正問卷。接續對研究樣本對象進行問卷調查及回收，以檢驗本研究所預設之各項研究假設是否成立。最後再對研究結果提出結論與建議。本研究的研究流程如圖 1-1 所示：

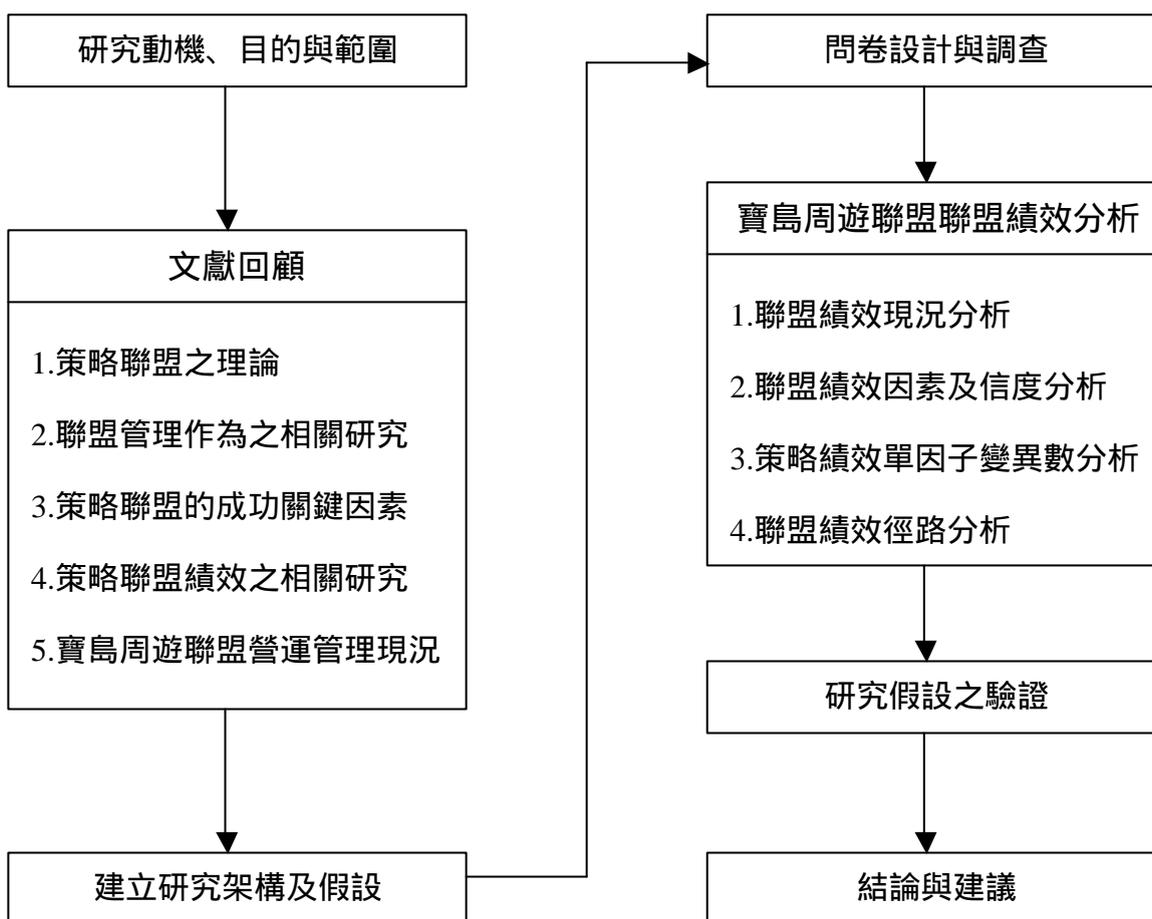


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 策略聯盟(Strategic Alliance)之理論

2.1.1 策略聯盟的定義

「策略聯盟」係由「策略性」(Strategic)及「聯盟」(Alliance)兩個字所組合。在國外學者Killing(1983)認為策略聯盟指兩個或兩個以上的組織為達某一策略目標所組成的聯盟。Porter & Fuller (1986)認為策略聯盟乃是聯結各公司企業活動的一種正式、長期而合併的聯盟。Lynch (1989)認為策略聯盟指兩個或兩個以上的企業彼此間的合作行為，該行為具有策略性的目的，成員共同分擔責任、風險和報酬，但保有其企業獨立自主性。Aaker (1992)認為策略聯盟乃是兩家或更多公司間的長期合作關係，結合其優勢槓桿以達到策略目標，透過彼此所需資產與技術之合作，以產生策略價值。Gersony (1996)認為策略聯盟乃兩家或更多企業從事有目的之策略關係，資源由每一成員提供，而結果由每一成員共享。Barney (1997)則認為策略聯盟是兩公司在研發、製造或銷售及服務上合作，藉以達到資源互補的綜效(synergy)。

國內學者楊豐碩(1992)認為策略聯盟是由多數競爭或潛在競爭企業，為達到維持或提升競爭優勢之策略性目的，建立合作或協議關係，

以期藉由結合多數企業之競爭力，賴乘數效果獲致更大之整體綜效。王健全（1992）指出由二家以上（含二家）廠商參與，共同出具資金、人才或技術，自行從事研究發展活動；或數家廠商聯合委託研究機構（如工研院、資策會及學校等），代為開發共同性技術（Generic Technology），由廠商派遣研發人員參與或技術的投入，並取得技術轉移，稱為策略聯盟。吳青松（1992）認為策略聯盟為競爭者間非市場導向之公司間交易，包括科技間互相轉移、共同行銷、合作生產、研發及少數或同等股權投資（合資企業）等。郭崑謨、張五岳（1995）企業為突破經營之困境，或提升市場之競爭地位、或配合未來之發展目標，而與其他有相同需要之競爭者或潛在競爭者所達成的互利性契約行為乃為策略聯盟之真義。而呂鴻德（1996）認為，企業個體與個體間結成盟友，交換互補性資源，各自達成目標產品的階段性策略目標，最後獲得長期的市場競爭優勢，換言之，企業個體為達成目標產品在特定階段之策略性目標，而與另一企業個體結盟者，即稱為策略聯盟。郭宗智（1996）指出策略聯盟是組織間為了達成某一策略性目標，所形成的連結關係，且策略聯盟的成立應強化公司的長期競爭優勢。彭康麟（1998）認為策略聯盟是企業間基於策略性考量，為提昇或維持企業競爭優勢，結合彼此資源或優勢而建立的一種互利、正式但非合併的合作關係。

綜合以上各學者對策略聯盟所提出的不同觀點，本研究將策略聯盟的定義歸納為：「兩家或兩家以上之企業，因環境或本身之需要，在一定的條件下，經由正式契約所形成的合作關係，以藉此結合彼此資源，增加競爭優勢，達成企業之策略目標」。

2.1.2 策略聯盟形成之動機理論

企業採行策略聯盟之形成動機，主要可區分為四種動機理論：(一) 策略行為理論(Strategic Behavior Theory) (二) 交易成本理論(Transaction Cost Theory)。 (三) 資源依賴理論(Resource Dependence Theory)。 (四) 組織學習理論 (Organization Learning Theory)。針對上述四種動機理論，其詳述如下：

(一) 策略行為理論

Day & Klein (1987) 指出公司聯盟之動機，在於以策略行為創造並維持優勢，以取得較佳之利潤表現，廠商視合作為改善競爭優勢的手段，而達到利潤極大化的目標。Barney (1997) 認為公司策略可分為競爭策略與合作策略，而在過去幾年公司也開始體認到，可藉由公司間的合作來獲取更高的績效表現。

(二) 交易成本理論

Williamson (1975) 將交易成本的觀念應用在組織理論的研究，組織在交易時是根據生產成本與交易成本總合的極小值來決定是否與其他組織進行交易。所以當市場機能運作的交易成本過高時，為使交易成本最小，將會把交易雙方包含在同一組織內部，運用組織內的溝通來取代市場機能。因此，企業就會採用併購的方式，如果併購的方式不可行，則採取策略聯盟就成為一個有效的折衷方式。由此可見節約交易成本是策略聯盟的動機之一。

(三) 資源依賴理論

Pfeffer & Salancik (1978) 認為「在資源有限的情況下，沒有組織可以完全自給自足。為了取得組織生存所需且又為外部組織所控制的資源，組織將會與外部環境中的相關組織進行連結，以取得所需資源。」。一個組織的生存和運作與外部環境密切相關，組織常會採取一些策略來控制這些不可或缺的外界資源。而基於互賴的特性，組織對於這些資源的取得將會採取併購、合約或聯盟等方式，以掌控那些組織所需的要素。然策略聯盟在管理方面的自主性有較低的成本，對於權力的維持較佳，成為組織之間常用的合作型式。

(四) 組織學習理論

組織學習理論認為組織為了學習和維持本身的能力，可以採取與其

它組織合作的方式。Kogut (1988) 認為隱性知識 (Tacit Knowledge) 不易經由市場或契約來移轉，而這種知識乃是包含於組織型式中，因此，為了取得隱性知識，公司可以與這些知識的擁有者合作，在合作的過程中，藉由組織學習來取得知識並增加公司的能力。

2.1.3 策略聯盟之型態

策略聯盟型態的不同往往亦會影響聯盟整體績效的好壞。這在許多學者都有提出詳細的見解：如Harrigan(1988)指出聯盟型態的差異，對聯盟整體績效會產生不同的影響；根據經濟部 (1991) 依活動性質、財務結構及分工型態來將策略聯盟加以分類：(一) 依活動性質分：1.技術發展聯盟：包括研究聯盟、技術商品化協定、雙邊工程協定、技術授權、合資發展協定等。2.生產與後勤聯盟：如中心衛星工廠體系等。3.行銷、銷售和服務聯盟：如產品代理、加盟連鎖店等。4.人事聯盟：人才交流、建教合作等。5.財務聯盟：集體貸款、創業投資等。6.資訊聯盟：同業/跨業廠商工會、協會、總會等。7.多重活動聯盟：以上兩種或兩種以上功能之聯盟。(二) 依財務結構分：1.股權聯盟：如合資、創業投資。2.非股權聯盟：(1) 交易聯盟：如相互授權。(2) 協調活動聯盟：如聯盟研發。(3) 分享活動聯盟：如委託加工。(三) 依分工型態分：1.垂直聯盟(共生

性相互依存聯盟)：係指聯盟企業，分別執行不同的價值活動，為一種垂直分工的互補聯盟；如長期供應協定、授權、行銷協定等。2.水平聯盟(競爭性相互依存聯盟)：指不同企業，在所屬之相同或相似價值活動內的聯盟關係。旨在強化企業在該價值活動的產業地位。其採行方式有合資、技術分享、相互授權、聯合行銷協定等。

林茂山(1992)對策略聯盟類型的分類，依合作對象的不同分成三類：(一)水平合作：指相同或相似行業之間的合作。(二)垂直合作：指上、下游之間的合作，包括在不同的產品領域或不同的生產階段與廠商進行合作。(三)異業合作：不同行業產品領域廠商間的水平或垂直合作。

Sierra(1995)則是依股權及協約目的將聯盟型態分為：(一)合資(Joint Venture)：分為50%對50%股權合資及不對等股權合資兩種。(二)股權投資(Equity Investment)：分為股權交換及少數股權投資兩種。(三)功能性協定：共分為七種：合作製造、技術支援、合作行銷、共同通路使用、交互授權、共同研發、聯營。(四)混和性的合作(Broad-Framework)：包括上述不只一種方式的合作方式。Benjamin & trans(2000)則將聯盟型態依聯盟成員分成傳統的一對一式的策略聯盟、多對多式的群集式聯盟；依市場上競爭對手的數目和每個競爭對手所屬的企業數目為二維空間則分為聯盟集團、三家公司、雙邊聯盟。

2.2 聯盟管理作為之理論

策略聯盟是透過企業間之合作，以增加競爭優勢。為使聯盟有效的運轉，經過雙方的溝通與整合，以降低彼此的差異性是頗為重要的。

Benjamin (2000)，在全錄與富士全錄的個案研究中指出全錄與富士全錄能夠成功的其中一項因素，就是透過每年兩次的雙方的高階層經營管理會議來促使雙方的功能組織展開更進一步的溝通與協調。亦有學者認為一個聯盟的成功，其管理有幾項特性：(一)於任務、目標、進程及衡量成效的系統，定有書面的聲明。(二)對於誰負責什麼工作、什麼時間、成本如何、以及如何分配利益，達成諒解與協議。(三)一流的溝通系統。(四)如何管理知識、以及誰該做什麼事達成共識。(五)夥伴各種文化的瞭解。(六)就有關組織、商務程序、爭議解決辦法、治理、以及其他聯盟管理問題達成協議，並議定一項解除聯盟的條款(Freidheim,Trans., 2000)。

由於在進行策略聯盟時，策略決定者必須衡量所處產業之特性，以及所追求的利益或目的，就各種策略聯盟方式的潛在利益進行分析選擇。在深入了解聯盟的目的與所追求的利益，以選擇恰當的策略型態，並透過管理方式，以充分發揮預期的效果 (司徒達賢，1996)。故聯盟的管理攸關著整個聯盟的經營績效及存續與否，也由此可知聯盟型態與管理方式之間存在著前後的關係存在。聯盟雙方或許由於文化的差異，可

能會造成聯盟在製訂計劃時，會造成計劃的前瞻性有差異(吳青松，1996)進而影響績效；不過，為了建立聯盟內的控管系統，合夥者勢必要選出一套適合的管理結構，以便讓聯盟的運作能順利進行(Cullen,trans,2000)。

Bucklin and Sengupta(1993)曾經在如何管理聯盟的研究上，以規劃、溝通和控制三構面作為基礎，探討其對增加企業競爭優勢和聯盟整體績效的影響。國內學者(王正璞，1993；唐順民，林士傑，2001；羅光聖，2001)對於聯盟管理作為的研究上也將其分為三個主要變項:聯盟規劃具體化程度、聯盟溝通協調程度、聯盟控制機制化程度。

故本研究根據以上學者之論述，將聯盟管理作為之變項分為聯盟制度具體化程度、溝通協調與控制機程度，並以專家建議之意見及研究主題實際情況，再加入聯盟行銷發展策略、聯盟長短期發展策略、聯盟信任關係程度、聯盟關係承諾程度等四項變項，以期利用此七項變項，完整勾勒出聯盟管理作為對於整體聯盟整體績效的影響。

2.3 策略聯盟的成功關鍵因素

影響策略聯盟成功的關鍵因素，常因研究者的個人經驗、背景及觀點而異。Pettersen (1994) 指出資源的交流、相似的文化、相互的信任、成員間具有同等的地位、利益、互補性是促使聯盟成功的主要關鍵因素，Segil(1998)提出策略聯盟成功關鍵包括：相同的組織文化、將合作夥伴的合作標準分等級、聯盟鞏固雙方關係、開發式的溝通、監控顧客反應及報怨、管理合作與競爭的兩難情形、連繫聯盟經理人及酬賞、加強合作的彈性、避免個人因素影響合作關係及合作期間要持續評估、監控及審思。Rule & Keown(1998)針對102 家策略聯盟的企業進行績效評估，研究發現可分成績效佳及績效差兩群；經由進一步分析發現組織文化、管理方式及組織工作流程是合作成功與失敗的原因。其中組織文化包括信任、態度、承諾及文化相容性；管理方式包括策略一致性及功能性執行能力；組織工作流程包括溝通及資訊分享。

Das & Teng(1998)提出信任與控制兩構面來建立聯盟雙方的信心；信任建立包括風險承擔、股權保留、溝通及組織間的適應；控制機制包括目標設定、結構標準及文化交流。另外呂鴻德依據國內外學者的看法提出系統化管理程序的建立、成員對組織的堅定承諾、建立完整的組織章程、聯盟管理理念、適當的聯盟文化、有效的控制系統、強而有利的決

策控制、完善的專利權保障制度及技術移轉程序、為聯盟尋找最優先的市場因素、成員間有共同的視野及明確的發展目標、充分了解彼此的需要，並維持良性的溝通及互動、尋找高品質，有經驗，且能力互補的夥伴、確保聯盟能為參與者提供個別利益、選擇成員一致認可的技術，並加以研究開發、及依控股公司與矩陣結構的原則來組織聯盟乃為其致使聯盟成功的因素。

2.4 策略聯盟整體績效(Performance)之相關研究

績效泛指廠商之競爭優勢所獲得的成果。競爭優勢是指廠商能夠比本國及國際的競爭者提供較佳品質及較低成本的产品與服務 (The Aldington Report , 1985)。衡量公司因競爭優勢的提昇而獲得的績效包含成本、價格、獲利率等數量上的指標以及品質等非價格因素指標 (Buckley,1998)。在策略聯盟的運作中，由於每個參與的企業，其合作目的不一定相同，因而對於聯盟整體績效的衡量標準也有所差異。而由企業參與聯盟整體績效的好壞，可以明白企業策略聯盟是否成功，也可以藉以評估企業是否有效運用聯盟策略。因此評估聯盟成功的指標是在研究有關策略聯盟運作成功與否時的重點之一，也有其必要性。企業進行策略聯盟行為時，會考量個別參與結盟之目的而從事結盟行為，因此對於聯盟整體績效會存在不同衡量指標。例如在評估績效時，會依不同績效指標來衡量資源配置、聯盟的成功關鍵因素等，做為評估結盟行為是否有效達成聯盟的目的與運作，故績效指標是關係策略聯盟作用成功與否的重要衡量指標。

Dussaguge & Garrtte (1995)認為聯盟整體績效的定義與衡量相當複雜，未若單一廠商可以簡單及綜合性之指標衡量其達成之程度。尤克熙 (1995) 認為客觀績效指標衡量會有以下的困難：(一)聯盟整體利益和公

司本身利益有時會相互衝突，因此難以用客觀指標衡量。(二)聯盟後所得之價值，可分為有形和無形價值，而無形價值難以量化。(三)聯盟目標除了短期目標外，還有長期目標，但長期目標之成果難以衡量。

李仁芳(1996)認為許多聯盟之成果係屬無形，難以「量化」衡量；再者，若由競爭之角度而使用財務方面之指標，評估聯盟運作績效，或有誤導之虞；最後，策略聯盟結束與其聯盟利益之時間落差，可能導致尚未實現之利益不易事後客觀地評估。對於策略聯盟整體績效之衡量方式，學者間的看法都不一致，現將過去學者所做過的有關聯盟整體績效衡量指標之研究作以下之彙整，如表2.1所示：

表 2.1 聯盟整體績效衡量指標之相關研究

學者	衡量效標
Geringer & Hebert (1991)	1.聯盟夥伴的滿意度 2.聯盟的存活度 3.聯盟的穩定性 4.聯盟的存續時間
徐木蘭與朱文儀 (1991)	1.主觀態度衡量，即由共同研發聯盟之成員，針對聯盟之績效予以主觀之衡量。 2.客觀安定力衡量，即以聯盟成員退出比例為指標予以衡量。
朱博湧與李大衛 (1992)	1.個別廠商目標達成度 2.廠商對聯盟各功能組織之滿意度 3.聯盟宗旨之達成度 4.對聯盟整體之滿意度
吳青松(1992)	1.聯盟目標的達成度 2.對聯盟相對銷售額
Parkhe(1993)	1.主要策略目標的達成情況 2.間接績效指標(包括對母公司的外溢效果，相關的獲利能力以及全面的績效評估)

表 2.1 聯盟整體績效衡量指標之相關研究 (續)

學者	衡量效標
Lynch (1993)	1.市場力量 2.組織能力 3.創新能力 4.競爭能力 5.財務收益
Pekar (1993)	1.聯盟銷售金額 2.聯盟投資金額 3.聯盟股權等級 4.聯盟銷售金額 / 總銷售金額 5.投資報酬率
王正璞 (1993)	1.聯盟運用滿意程度 2.聯盟目標達成程度
李仁芳 (1993)	1.主觀指標為廠商滿意度。 2.客觀指標為聯盟安定度、聯盟目標達成度以及聯盟產品是否上市。
Dussauge & Garrette (1995)	1.管理者的看法 2.聯盟的穩定性與持久性 3.股票市場對聯盟形成的反應
Bruce, Leverick & Litter (1995)	1.利潤/收益 2.專案之進度 3.專案實行的成本控制 4.產品與當初規畫的差異度 5.聯盟成員對維持彼此關係意願 6.顧客對產品滿意的程度 7.合作關係所獲取之專業技術 8.成員彼此目標達成度
尤克熙 (1995)	1.對聯盟管理制度的滿意程度 2.聯盟目標達成度 3.其他相關因素 (對聯盟運作情形之滿意程度、在利潤上的滿意程度與對聯盟之總體滿意程度)。
林志豪 (1997)	1.策略聯盟運作的滿意度 2.策略聯盟達成預期目標的滿意度 3.策略聯盟增進本身能力滿意程度

本表參考【羅光聖，2000、陳昭男，2001、蕭仁祥，2001、蔡明叡，2001】

綜觀以上各觀點，我們可得知在聯盟整體績效的評估過程中，其方向應該是多方面的狀況分析，並應用兼具客觀與主觀的評估方法與準則，才能以較完整的方式將策略聯盟的實行績效成果呈現之。但因以客觀的績效評估方法將可能遭遇以上幾位學者所述之困難點，故本研究依據主觀之準則，綜合上述學者之學說，並經由專家建議，將寶島周遊卷策略聯盟的績效評估分為聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效、顧客價值創造、聯盟整體績效等五個構面，希冀經由實例與問卷統計分析藉，能對其策略聯盟的整體績效能有效的做出評估，最後找出各構面、各因素與飯聯盟整體績效之相關性。

2.5 寶島周遊聯盟(Formasa Trip Strategic Alliance)發展現況

阿里山休閒網寶島周遊聯盟，是由瑞里管理顧問有限公司經營，並與全台各大飯店結盟，推出的住宿優惠方案。此聯盟結合國內數十家飯店業者，共同推出「寶島周遊券」，全面提升國內旅遊的便利性。召集人林士榮表示周休二日假期實施而發酵的國民旅遊市場，旅遊業紛採異業或同業的策略聯盟，各地旅遊業者也有針對非假日折扣住宿、優惠親子同行套裝行程等，旅行社亦結合各地旅館、農場與交通業者一起促銷。國內實施週休二日後的連續假日，各風景區及旅遊點景點經常是一宿難求，非假日卻又門可羅雀。為解決旅館非假日空房率過高困擾，「寶島周遊聯盟」已串連了數十多家的飯店、旅館，正積極切入機關團體市場，促銷非假日風景區和觀光地區的住宿。除了提供國人較優惠的產品價格之外，也希望能提供大家更好的旅遊品質。

表 2.2 寶島周遊聯盟加盟成員家數（民 92 年 3 月）

所在區域	北	16 家
	中	19 家
	南	29 家
	東	20 家
	離島、海外各地、大陸地區	6 家

資料來源：本研究整理

寶島周遊聯盟的整體發展策略，是針對加盟成員來做行銷推廣。聯盟中心一直與媒體保持良好的互動關係，時常發佈連續假期的訂房狀況以及年節活動等相關新聞。因為聯盟不是獨立的營利個體，且代表全台各區域，這樣統一發佈新聞稿，更方便媒體報導。由於加盟成員是經過聯盟中心篩選過才允以加入，因此將已經評選過的加盟飯店、旅館放置網站上，透過共同網站的建立，可提供消費者較保障的選擇。此外，由聯盟中心所刊登發行的廣告、簡介，其效果較加盟成員單獨刊登更具有吸引力，並可節省加盟成員的印刷成本，且提高消費者保存的誘因，較不易被丟棄，更會產生連鎖的廣告效果。聯盟中心每年度都會參與旅遊展，由聯盟中心承租攤位，分發聯合簡介目錄，以提高周遊券的銷售力。

在聯盟給予加盟成員的實質效益方面，寶島周遊聯盟利用電子媒體、平面媒體、雜誌、廣告等，替加盟業者作宣傳、打知名度；對加盟業者而言，加入寶島周遊聯盟絕對是利多，雖然房加收取較少，但住房率增高，客源也比加盟前多。此外，寶島周遊券的設計，也給予消費者利益好處：(一)消費便宜：遊客持住宿券任選擇聯盟飯店住宿遊客不需付住宿費只需附清務費及餐費、家庭旅遊或自助旅遊均適用。且寶島周遊聯盟替消費者篩選較優質的飯店旅館，可提供一定保障與品質。(二)方便性高：住宿券有效日期自購買日起算一年，可分次使用，不限使用人，

也可一次同時使用，商務飯店假日亦適用，家庭旅遊或自助旅遊均適用，自用送禮兩相宜。而且消費者亦可電洽或上網詢問關於旅遊行程地點安排及住宿相關事宜。

表 2.3 寶島周遊聯盟之加盟合作旅館一攬表（民 92 年 3 月）

飯店名稱	地 點	訂價	平日	假日	備註
圓山大飯店	台北市	0			阿里山旅行社訂房
國賓大飯店	高雄市	0			阿里山旅行社訂房
金典酒店	高雄市	0			阿里山旅行社訂房
佳華飯店	昆明市	0			阿里山旅行社訂房
新華諾富特大飯店	武漢市	0			阿里山旅行社訂房
馬尼拉芬達渡假村	馬尼拉	0			洽聯盟中心
椰灣海景渡假村	菲律賓	4500	券+ 300	券+ 300	含二人早晚餐
若蘭山莊	瑞里	1600	券+ 300	券+ 600	
梅花山莊	瑞里	1400	券+ 300	券+ 600	
來吉渡假村	來吉	1500	券+ 300	券+ 600	含二人早餐
一品渡假村	瑞里	1800	券+ 300	券+ 600	
椰灣海景酒店	佬沃	4500	券+ 300	券+ 300	含二人早晚餐
嘉峰谷山莊	梅山太平	1600	券+ 300	券+ 600	
蘇比克灣海景假期	蘇比克灣	4500	券+ 300	券+ 300	含二人早晚餐
太平瑞士飯店	梅山	1600	券+ 300	券+ 600	
小琉球渡假村	小琉球	2000	券+ 400		
龍頭休閒農場	阿里山	1600	券+ 500	券+ 800	
宏卿山莊	花蓮縣	2000	券+ 500	券+ 800	
普悠瑪大飯店	台南	2000	券+ 500	券+ 500	含二人早餐
國眾大飯店	高雄市	1200	券+ 500	券+ 500	
嵩茂休閒農場	阿里山	2300	券+ 500	券+ 1000	
富帝大飯店	台中市	1760	券+ 600	券+ 800	含二人早餐
亞締商務旅店	埔里	1700	券+ 600	券+ 1000	含二人早餐
大崗山溫泉飯店	崗山溫泉	1470	券+ 600		
豐吉大飯店	豐山	2000	券+ 600	券+ 1200	含二人早餐
梅園樓	阿里山	2400	券+ 600	券+ 1200	
華南大飯店	台南市	1970	券+ 600	券+ 600	含二人早餐
東成大飯店	台東市	2500	券+ 600	券+ 1000	
聖荷西大飯店	嘉義市	1560	券+ 630	券+ 630	含二人早餐
加走灣渡假旅館	東海岸	2500	券+ 700	券+ 1000	含二人早餐
箱根渡假飯店	知本溫泉	3600	券+ 700	券+ 1600	
永隆渡假農場	桃園縣	2500	券+ 700	券+ 1000	
御花園休閒山莊	清境	2600	券+ 700	券+ 1400	含二人早餐
鯉魚潭渡假旅店	埔里	2500	券+ 700	券+ 1500	
立霧客棧	太魯閣	2400	券+ 700	券+ 1400	含二人早餐

飯店名稱	地點	訂價	平日	假日	備註
君太大飯店	台中市	1800	券+ 799	券+ 799	含二人早餐
名帥大飯店	台中市	2000	券+ 799	券+ 799	含二人早餐
美嘉美大飯店	礁溪	3200	券+ 799	券+ 1599	
林口渡假村	台北林口	3000	券+ 800	券+ 1200	含二人門票
龍珠灣渡假村	石門水庫	3100	券+ 800	券+ 1300	含二人門票
慶盛大飯店	東港	2640	券+ 800	券+ 1000	含二人早餐
東光飯店	東埔	2400	券+ 800		含早餐、水療券
峇里島汽車旅館	高雄市	2500	券+ 800	券+ 1000	含二人早餐
星鑽大飯店	宜蘭	2500	券+ 800	券+ 1400	含二人早餐
珊瑚潭劍橋大飯店	台南縣	3600	券+ 800	券+ 1500	
墾丁馬爾地夫大飯店	墾丁	3000	券+ 800	券+ 1500	
皇泰大飯店	礁溪	2600	券+ 800	券+ 1500	
親水大飯店	宜蘭縣	2600	券+ 899	券+ 1199	含二人早餐
芝豐大飯店	高雄市	2000	券+ 900	券+ 900	含二人早餐
喜悅商務大飯店	高雄市	2800	券+ 900	券+ 1000	含二人早餐
皇嘉大飯店	嘉義市	2100	券+ 900	券+ 900	含二人早餐
文賓大飯店	高雄市	2750	券+ 900	券+ 900	含二人早餐
憶柏渡假飯店	台東鹿野	2200	券+ 900	券+ 1500	含二人早餐
亞灣溫泉飯店	台東知本	3000	券+ 900	券+ 1500	含兩人早餐
逸軒大飯店	台東縣	3200	券+ 900	券+ 1500	含二人早餐
海景飯店	墾丁	3000	券+ 990	券+ 1800	含二人早餐
阿里山農場	瑞里	3000	券+ 999	券+ 1599	含二人早餐
長緹海景飯店	淡水	2500	券+ 999	券+ 1199	含二人早餐
黎明旅館	台北新店	2100	券+ 1000	券+ 1000	含二人早餐
尋夢谷森林樂園	桃園縣	2800	券+ 1000	券+ 1500	含二人門票
米奇汽車旅館	台中市	2500	券+ 1000		含二人早餐
米堤汽車旅館	台中市	2500	券+ 1000		含二人早餐
宏宜大飯店	知本溫泉	3000	券+ 1000		含二人早餐
谷巴渡假山莊	苗栗	3200	券+ 1000	券+ 1200	含二人早餐
漢王洲際飯店	高雄市	3000	券+ 1000	券+ 1200	
上新花園農場	宜蘭	3100	券+ 1000	券+ 1300	含二人門票
孟宗山莊大飯店	溪頭	3200	券+ 1000	券+ 2000	含二人早餐
環球皇家飯店	台北縣	2600	券+ 1000	券+ 1000	含二人早餐
雪霸農場	新竹縣	2700	券+ 1000	券+ 2000	
國光大飯店	台北市	2600	券+ 1100	券+ 1100	
那魯灣旅店	花蓮市	2700	券+ 1200	券+ 1600	
谷關大飯店	谷關	3000	券+ 1200		含二人早、晚餐
金世紀大飯店	新竹市	2900	券+ 1200	券+ 1200	含二人早餐
天龍溫泉大飯店	南橫	3600	券+ 1200	券+ 2500	含二人早餐
泓泉大飯店	知本溫泉	3600	券+ 1200	券+ 2500	含二人早餐
墾丁中信客棧	墾丁	3600	券+ 1200	券+ 2000	含二人早餐
牛耳藝術渡假村	埔里	3000	券+ 1200	券+ 2100	含早餐、門票券
伯斯飯店	宜蘭市	3380	券+ 1500	券+ 2300	含二人早餐
桃園假日大飯店	桃園市	3960	券+ 1500	券+ 1500	

飯店名稱	地 點	訂價	平日	假日	備註
蜜月館大飯店	南投縣	2700	券+ 1500		含早餐、水療券
柏克萊飯店(光復)	新竹市	3245	券+ 1600	券+ 1200	含二人早餐
柏克萊飯店(中正)	新竹市	3245	券+ 1600	券+ 1200	含二人早餐
天隆大飯店	礁溪	3960	券+ 1620	券+ 2960	含二人早餐
立德文教休閒會館	鹿港	3300	券+ 1650	券+ 2475	含二人早餐
統帥大飯店	花蓮縣	4200	券+ 1700	券+ 2350	含二人早餐
圓山大飯店	高雄縣	4300	券+ 1800	券+ 1800	含二人早餐
全國大飯店	台中市	5300	券+ 2000	券+ 2600	含二人早餐
夏都沙灘酒店	墾丁	6380	券+ 2200		含二人早餐
環亞大飯店	台北市	7200	券+ 2200	券+ 2200	
霖園大飯店	高雄	6000	券+ 2600	券+ 2600	含二人早餐

資料來源：寶島周遊聯盟提供

寶島周遊聯盟目前所面臨的主要問題是競爭對手越來越多，紛紛搶佔市場中心地位。面對同業的競爭，聯盟一方面必須提升自己的服務品質的同時，另一方面要發揮及加強各個加盟旅館本身的產品特色，如此才能滿足消費者的需求。這樣一來聯盟能呈現多樣化的產品，而促使消費者經常選用聯盟的會員旅館以刺激其消費，如此聯盟的競爭力才能超越其他的同業。茲將目前台灣旅館業成立較具規模之聯盟組織整理如次

頁表 2-4 所示：

表 2.4 旅館業策略聯盟組織 (民國 92 年 3 月)

聯盟組織	成立時間	加盟家數	行銷方案
台灣休閒旅館協會 (台灣休閒聯誼會)	民國 80 年	20 家	聯合住宿券 2 張 3500 元，住宿免補差額。每張住宿券可任選本會員飯店當中 1 家住宿 1 晚，包含雙人房 1 間及隔日早餐 2 客，即是 3500 元等於 2 人 2 晚飯店住宿 + 4 客早餐。
寶島周遊聯盟	民國 86 年	60~70 家	寶島周遊券，飯店住三天，1999 元。購券日一年內皆可使用，平假日皆可享用。
舒活休閒旅遊 (台灣飯店整合行銷聯盟)	民國 88 年	40 家	舒活旅遊住宿券，飯店住三天，1500 元。
台灣旅遊家	民國 89 年	43 家	旅行家 貴賓住宿券：2 張一套，每套 3,500 元。不需另外加其它費用，只需持住宿券，就可以到指定的各大飯店住宿。用法：依各飯店標準，收費一張券、一張半或二張券等。
台灣精緻商務飯店聯盟	民國 91 年 6 月	16 家	聯盟推出「一家住宿全國優惠活動」，只要住宿任一聯盟飯店，即可取得下次住宿任一會員旅館的 300 元折價券。
彩繪人生聯合渡假券	民國 91 年 5 月	18 家	一套 4 張 3300 元。方便性高《一券住遍全國》出差渡假旅遊，住宿只須『持券+自付額』即可。使用期限一年，過年除外。
菁鑽酒店聯盟	民國 91 年 1 月	10 家	菁鑽酒店聯合貴賓住宿券，每套 3500 元。此住宿券僅適用平日。假日定義，依各飯店規定。若欲於假日期間使用，必須額外支付假日差價(各飯店規定之差價全額略有不同)給入住飯店。

資料來源：本研究整理

根據以上各專家之觀點，本研究將飯店、旅館之間的策略聯盟形成動機乃是依據「資源依賴理論」而成，至於型態本研究則將之歸類為一種「水平聯盟」，也為「同業競爭性聯盟」。此種聯盟的合作關係來自於同一產業內，對各廠商而言，在最終產品市場上係處於競爭地位，而其各家產品的同質性及替代性極高。簡而言之，此種型態為一些同業，透過不同的地理區位，且彼此在市場上具有相同或及相似的品牌地位所建立的聯盟關係。

第三章 研究方法

本章以本研究的目的、相關文獻探討為基礎，推論出本研究之研究架構及待驗證的假說，並對本研究之研究對象及資料分析時所會使用到的衡量工具及所欲衡量之變數與分析方式加以說明。

3.1 研究對象與範圍

本研究主要在探討寶島周遊聯盟之聯盟本身經營管理績效，因此針對個案先進行訪談，以設計及修正問卷。本研究的問卷樣本對象以寶島周遊聯盟的加盟合作業者為研究對象，並以寄發問卷方式取得資料來源。

3.2 本研究觀念架構與假設

本研究之觀念性架構，如圖3.1所示，是經過第二章的文獻探討後，以主觀與客觀之評估準則為基礎，並以專家意見為輔助而成。本研究目的在探討聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效、顧客價值創造與聯盟整體績效之關係，茲分述如下：

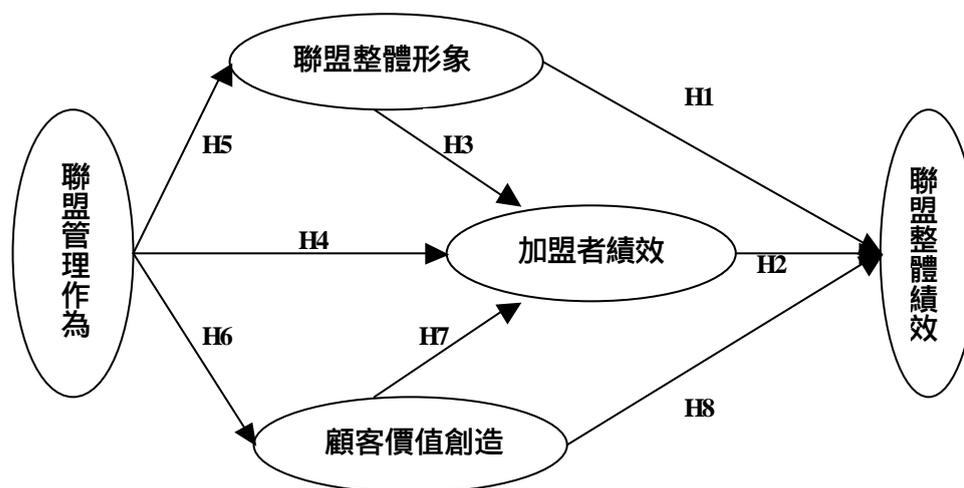


圖 3.1 本研究觀念性架構圖

一、聯盟整體形象與聯盟整體績效之關係

Kotler(2000)認為形象是：「是一個人對某一標的物(Object)，所持有之一組認知(Preception)、信念(Belief)和想法(Ideas)」。高希均(1985)認為「企業的形象」常常可以真實地反映出社會大眾對這一企業的評價。反映出商品的品質、售後的服務、技術的創新、員工的平等待遇、生產

方法對環境的重視、社會的參與等多方面。Dichter(1985)則認為「形象是一個實體(Entity)在個人心中整體的認知，同時也對個人反應事情的方式，有相當大的影響」。而由曾千豪（2001）、曹錫智（2002）、尤筱潔（2000）等文獻得知，消費者對於企業或商品形象的認知，將影響其對於企業或商品的整體反應，包括口碑、聲譽之建立或產品消費等，而這些反應也將間接或直接影響到企業體之經營績效。因此本研究假設其聯盟整體形象與聯盟整體績效是具有關係的存在。

因此，根據上述文獻，本研究得到下列假設：

假設H1：聯盟整體形象會正向影響聯盟整體績效

二、加盟者績效與聯盟整體績效之關係

由以往之文獻得知，夥伴之選擇可能會影響聯盟的績效 (Anderson,1990；Beamish,1995；Medcof,1997)。而廠商如欲從事策略聯盟，必然是基於聯盟夥伴對於本公司在產業關鍵成功因素上的地位能有所提升，可增加公司達成策略目標的機會與前景，因此，選擇夥伴之各個準則的權重比例，將反映出公司期盼的候選夥伴在各個方面的貢獻程度，進而對公司的競爭地位有所幫助。由此可知，聯盟加盟者對於其整體聯盟之成功存在有強烈的相關性。也就是說聯盟加盟者其本身創造出來之績效將影響其聯盟整體績效。故本研究假設其聯盟加盟者績效與聯

盟整體績效是具有關係的存在。

因此，根據上述文獻，本研究得到下列假設：

假設H2：加盟者績效會正向影響聯盟整體績效

三、聯盟整體形象與加盟者績效

李勝祥(1998)在其研究中提出，當業者從聯盟的關係中獲得效益愈多，自身績效愈高，則其未來愈願意維持合作關係。也就是說聯盟整體績效將會影響對加盟者自身績效及未來合作的意願，由此可推影響聯盟整體績效的「聯盟整體形象」因素與加盟者自身績效具有關係的存在。

因此，根據上述文獻，本研究得到下列假設：

假設H3：聯盟整體形象會正向影響加盟者績效

四、聯盟管理作為與加盟者績效之關係

在深入了解聯盟的目的與所追求的利益之後，就選擇恰當的策略型態，然後在透過管理方式，將預期的效果充分的發揮出來(司徒達賢，1996)。Bucklin and Sengupta(1993)曾經在如何管理聯盟的研究上，以規劃、溝通和控制三構面作為基礎，探討其對增加企業競爭優勢和聯盟整體績效的影響。

因此，根據上述文獻，本研究得到下列假設：

假設H4：聯盟管理作為會正向影響加盟者績效

五、聯盟管理作為與聯盟整體形象、顧客價值創造之關係

為了建立聯盟內的控管系統，合夥者勢必要選出一套適合的管理結構(Cullen,2000)，因為其管理方式及監控體系之優劣將影響其整體組織之運作發展，而其影響範圍將包括各層面。故根據此推論，本研究做出假設6與假設7之兩項假設。

因此，根據上述文獻，本研究得到下列假設：

假設H5：聯盟管理作為會正向影響聯盟整體形象

假設H6：聯盟管理作為會正向影響顧客價值創造

六、顧客價值創造與聯盟整體績效、加盟者績效之關係

Magson (1998)認為在做顧客價值創造分析前，必須先瞭解價值之真正意義。他認為在定義價值時，應包含兩個關鍵因素，一個是時間，而另一個則是價值衡量的對象。學者們對於顧客價值創造之見解，顧客價值創造應根據過去到現在所有消費者之資訊及貢獻，配合企業推動行銷活動之投入與產出，預測消費者在未來可能之行為模式和對行銷活動之回應，將此總和價值反映於現在之資訊上，來輔助管理者制定有利於交易各方之決策。另外，李毓芳(2001)在其研究中將產品的屬性分為三種，

分別為功能、歡樂與象徵三種屬性，分述如下：(一) 功能屬性：滿足消費者基本功能的需求，透過此屬性可以使消費者解決某項問題或是功能。(二) 歡樂屬性：帶給消費者情感、美感經驗或是其他感官上的愉悅、幻想的感覺。(三) 象徵屬性：提升消費者自我形象、角色地位、群體歸屬或自我區別意識。而消費者根據企業所能創造出之「顧客價值創造」在其行為上做出反應，如忠誠度之建立（溫石松 2001），進而影響企業之經營績效。由此可推論，聯盟本身為消費者所創造的顧客價值創造（增加顧客效益、減少顧客成本）之回應，會影響加盟業者及聯盟本身的績效。

因此，根據文獻，本研究得到下列假設：

假設H7：顧客價值創造會正向影響加盟者績效

假設H8：顧客價值創造會正向影響聯盟整體績效

3.3 研究變數衡量與問卷設計

本研究探討的變數共有聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效、顧客價值創造、聯盟整體績效五部份。各變數之衡量項目乃參考已往文獻資料，並配合本研究目的而定，問卷設計構面與衡量變項如表3.1所示：

表 3.1 問卷設計構面與衡量變項

問卷設計構面	衡量變項	
聯盟整體績效	1 目標達成滿意度 2 夥伴表現滿意度	3 聯盟管理滿意度 4 聯盟整體滿意度
聯盟整體形象	1.加盟者本身能力條件 2.產品優劣	3.聯盟關係強度 4.顧客關係
加盟者績效	1.營業管理面 2.人力資源管理面 3.行銷管理面	4.財務管理面 5.生產管理面
聯盟管理作為	1.聯盟制度具體化程度 2.溝通協調與控制機程度 3.信任關係程度	4.行銷發展策略 5.長短期發展策略 6.關係承諾程度
顧客價值創造	1.顧客效益方面 2.顧客成本方面	

資料來源：本研究整理

一、聯盟整體形象：包括加盟者本身能力條件、產品優劣、聯盟關係強度以及顧客關係。以上各題目以李克特（likert）五點順序尺度來衡量，加盟成員依實際感受回答，愈同意代表與實際情形愈接近，同意程度區分為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五種情形，分別給予 1 至 5 分的評分。

- (一) 加盟者本身能力條件：意指寶島周遊聯盟加盟者對於加盟本聯盟同業之本身資源、經營能力及形象之看法。
- (二) 產品優劣：意指加盟者對於聯盟本身所推出的產品或企劃案之接受度。
- (三) 聯盟關係強度：意指加盟者對於寶島周遊聯盟在協調、處理衝突及回應加盟者問題態度上之看法。
- (四) 顧客關係：意指加盟者認為寶島周遊聯盟在消費者的形象優或劣。

二、加盟者績效：包括營業管理面、人力資源管理面、行銷管理面、財務管理面以及生產管理面。以上各題目之衡量方式與聯盟整體形象的方式相同。

- (一) 營業管理面：意指加盟者加入聯盟後對於本身營業量、整體服務變化。
- (二) 人力資源管理面：意指加盟者加入聯盟後對於本身員工士氣及專業能力變化。
- (三) 行銷管理面：意指加盟者加入聯盟後對於本身之行銷能力、知名度、形象變化。
- (四) 財務管理面：意指加盟者加入聯盟後對於本身財務狀況變化。

(五) 生產管理面：意指加盟者加入聯盟後對於本身服務流程及成本的變動。

三、聯盟管理作為 協調運作、目標共同性：包括聯盟制度具體化程度、溝通協調與控制機程度、行銷發展策略、長短期發展策略以及信任承諾關係。以上各題目之衡量方式與聯盟整體形象的方式相同，惟將同意程度改為「重要程度」，區分為「非常不重要」、「不重要」、「無意見」、「重要」、「非常重要」等五種情形，分別給予 1 至 5 分的評分。

(一) 聯盟制度具體化程度：意指聯盟管理制度與目標方針是否完整及明文規定之

(二) 溝通協調與控制機程度：意指聯盟是否有建立完善之溝通協調管道，擁有監督聯盟運作之能力，以確保聯盟管理之運作。

(三) 行銷發展策略：意指聯盟之行銷企劃及策略制定之能力。

(四) 長短期發展策略：意指聯盟規劃長短期策略之能力。

(五) 信任 - 承諾關係：意指聯盟對於加盟者履行承諾的能力及加盟者本身對於聯盟是否保持信任的態度。

四、顧客價值創造：包括顧客效益的創造和顧客成本的降低。以上各題目之衡量方式與聯盟整體形象的方式相同。

(一) 顧客效益的創造：意指加盟者對於加入聯盟後是否可為消費者創造效益的看法。

(二) 顧客成本的降低：意指加盟者對於加入聯盟後是否可為消費者減少成本及降低風險的看法。

五、聯盟整體績效：包括目標達成滿意度、夥伴表現滿意度、聯盟管理滿意度以及聯盟整體滿意度。以上各題目之衡量方式與聯盟整體形象的方式相同，惟將同意程度改為「滿意程度」，區分為「非常不滿意」、「不滿意」、「無意見」、「滿意」、「非常滿意」等五種情形，分別給予 1 至 5 分的評分。

(一) 目標達成滿意度：意指加盟者對於加入聯盟後營運目標達成程度滿意程度。

(二) 夥伴表現滿意度：意指加盟者對於聯盟夥伴之經營能力及整體表現的滿意程度。

(三) 聯盟管理滿意度：意指加盟者對於聯盟管理方式及制度的滿意程度。

(四) 聯盟整體滿意度：意指加盟者對於聯盟整體的滿意程度。

3.4 樣本來源與抽樣設計

抽樣設計的目的在使樣本具代表性。本研究所採用的抽樣程序為：首先界定母體，接著確定抽樣架構、選擇抽樣方法與收集樣本資料，最後是評估樣本資料。

本研究以問卷調查為主要之資料搜集工具，樣本對象為寶島周遊聯盟之加盟飯店及旅館之合作業者。由於填答者應具有聯盟相關業務經驗方能回答所有問題，而此外在填答者之篩選上亦並不容易得知，故問卷郵寄對象原則上以高階主管為主，若該高階主管認為其他熟稔聯盟相關業務之人員能回答者亦可。其次，在郵寄前先請 4 位研究所同學檢驗問題是否有題意不明等情況，確定無誤後再交給 2 家公司經理人試填，作為確保問卷之表面及內容效度。

關於問卷之發放與回收部份，由於問卷的寄發以郵寄的方式為主。為提高問卷的回收率，因此本研究針對加盟飯店及旅館，以事先透過電話逐一聯絡所有的研究對象，確認公司名稱及地址無誤，表明來意以提高填答的意願。於民國91年12月1日寄出問卷，所有問卷於民國92年1月10日截止回收，共寄發出243份問卷。回答時若有遺漏者再以電話通知對方，並將問卷寄回請原答卷者補填。由於研究對象之故，在催收時遭遇到不少困難，最後回收僅79份問卷，回收率為32.51%，扣除填寫不完整

及無效的問卷共19份之後，有效問卷計60份，有效回收率為24.69%。

3.5 資料分析方法

本研究採取描述性統計、問卷調查方法與深入訪談，探討旅館業者進行策略聯盟後之經營管理績效。本研究根據研究目的與假設，使用SPSS統計軟體進行統計分析，利用因素分析、單因子變異數分析、敘述性統計分析、徑路分析以作為檢驗變數間關係之工具。

一、因素分析(Factor Analysis)

本研究採用主成份分析法(Principal Component Analysis)來抽取共同因素，並以最大變異法(Varimax)做直交轉軸(Orthogonal Rotation)，將其分成相互獨立之因素構面，並萃取各構面變項之因素。主要進行聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效、顧客價值創造、聯盟整體績效各構面問項之因素萃取。

二、單因子變異數分析(One-way ANOVA Analysis)

本研究運用單因子變異數分析來探討不同的旅館型態對於聯盟整體經營績效認知是否有差異。

三、敘述性統計分析

針對聯盟整體形象、加盟者績效、聯盟管理作為、顧客價值創造與聯盟整體績效的個別問項以敘述性統計方式，表示其次數的分配、平均數、百分比或標準差等，以瞭解各個問項的分布狀況及離散程度。

四、徑路分析

本研究最後以徑路分析驗證觀念架構中聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效、顧客價值創造、聯盟整體績效之關係假設。

第四章 研究結果與討論

本章將研究中所回收的 60 份有效問卷，以 SPSS 統計軟體進行資料分析，分別針對衡量變數的敘述性統計量、因素與相關分析、單因子變異數分析、徑路分析加以說明。

4.1 樣本基本特性

本研究針對有效問卷部份，分別以：公司成立年數、公司員工人數、公司實際資本額、公司 90 年度之營業額、參與寶島周遊聯盟的動機、認為寶島周遊聯盟最大的潛在問題、參與寶島周遊聯盟所帶來的負面效益等為分類基礎，並將樣本的基本特性說明列表 4.1 所示。

表 4.1 企業基本特性資料合併整理表

基本資料變項		樣本數	百分比	基本資料變項		樣本數	百分比
加盟成員之 成立年數	1-3 年	5	8.3	加盟成員之 實際資本額	3 千萬以下	21	35.0
	4-6 年	11	18.3		3 千萬-6 千萬	10	16.7
	7-9 年	16	26.7		6 千萬-9 千萬	6	10.0
	10-12 年	2	3.3		9 千萬-1 億 2 千萬	7	11.7
	13-15 年	3	5.0		1 億 2 千萬以上	16	26.7
	15 年以上	23	38.3				
加盟成員之 員工人數	20 人以下	31	51.7	加盟成員之 營業額	500 萬以下	10	16.7
	21-30 人	9	15.0		500 萬-1000 萬	13	21.6
	31-40 人	4	6.7		1000 萬-5000 萬	16	26.7
	41-50 人	1	1.6		5 千萬-1 億	6	10.0
	50 人以上	15	25.0		1 億-2 億	8	13.3
					2 億以上	7	11.7
總數		60	100	總數		60	100

資料來源：本研究整理

如表 4.1 所示，加盟業者之公司成立年數以 15 年以上比例最多，其次是 7 至 9 年、4 至 6 年，而最少的是 10 至 12 年。近幾年來，國內飯店及旅館愈開愈多，旅館業市場競爭日益白熱化。業者面對愈來愈惡劣的競爭環境，透過結盟的方式和其他飯店、旅館業者合作，以擴大市場規模。由比例顯示參加寶島周遊聯盟的合作業者以成立年資愈久為多數成員，這或許是因為成立愈久的飯店或旅館在面臨設備新穎的星級飯店，以及渡假、商務旅館陸續加入競爭市場時，試圖以結盟的方式來增加自身之營運業績。而成立 1 至 3 年的年輕企業合作業者占了總比例的 8.3%，並非比例中最低，這可能是因為這些剛踏入市場之飯店旅館，期以透過策略聯盟的經營方式，達到擴大市場擁有率及提升知名度的目標。

在加盟業者規模方面，本研究以公司員工人數與資本額兩項數字來加以衡量。在員工數方面，根據經濟部於民國 89 年對企業規模所定的標準，工商服務業若經常僱用員工數未滿 50 人者即為中小企業，50 人以上則為大企業，因此本研究之有效回收樣本中，中小企業共有 45 家（佔 75%），其餘的 15 家則屬於大企業（佔 25%）。在資本額方面，工商服務業之前一年營業額新台幣壹億元以下即為中小企業，超過此標準者則為大企業。本研究之有效回收樣本中，中小企業共有 45 家（佔 75%），營業額高於壹億元以上共計 15 家（佔 25%）。因此，從公司員工人數與資

本額兩項資料來看，寶島周遊聯盟之合作加盟業者的規模大致屬於中小企業。

此外，在參與聯盟的動機問項中，如表 4.2 所示，加盟成員參與寶島周遊聯盟的主要動機為「增加客源」，其次為「拓展行銷通路」、「認為結盟的共同行銷推廣效益大」和「可以強化公司自身品牌形象」。至於在「降低營運成本」、「管理技術的交流」以及「提升服務品質」方面，加盟業者的認同程度較低。也就是表示加盟成員在參加聯盟的主要動機上，乃是以「增加客源，擴大營業效益」為大多數意見。

表 4.2 參與寶島周遊聯盟的動機統計表

排序	選項	樣本數	百分比
1	增加客源	50	83.3
2	拓展行銷通路	42	70.0
3	共同行銷推廣效益大	38	63.3
4	強化公司自身品牌形象	21	35.0
5	降低營運成本	10	16.7
6	提升服務品質	7	11.7
7	管理技術的交流	4	6.7

資料來源：本研究整理

而加盟成員認為寶島周遊聯盟最大的潛在問題問項中，認同度最高前 5 項，依次為「加盟成員水準參差不齊」、「聯盟與消費者之間溝通

問題」、「消費者接受產品程度不高」、「聯盟與加盟者之間衝突解決的問題」、「行銷通路無法開拓」；而認同程度較低的 5 項，依次為「聯盟管理制度不健全」、「加盟成員默契及內部協調能力不彰」、「聯盟管理績效不彰」、「聯盟形象不佳」、「整體目標不明確」。

在參與寶島周遊聯盟之後所帶來的負面效益問項中，以「聯盟策略與公司原有管理相互抵觸時所增加的成本」認同度最高，「營運成本的增加」、「自身公司聯盟整體形象的影響」、「員工士氣的影響」等問項的認同度則較低。如表 4.3 所示：

表 4.3 參與寶島周遊聯盟後之看法統計表

項目	選項	排序	百分比	樣本數
認為寶島周遊聯盟最大的潛在問題	加盟成員水準參差不齊	1	37	61.7
	聯盟與消費者之間溝通問題	2	24	40.0
	消費者接受產品程度不高	3	14	23.3
	聯盟與加盟者之間衝突解決的問題	4	12	20.0
	行銷通路無法開拓	5	11	18.3
	聯盟管理制度不健全	6	10	16.7
	加盟成員默契及內部協調能力不彰	7	6	10.0
	聯盟管理績效不彰	8	4	6.7
	聯盟形象不佳	9	2	3.3
	整體目標不明確	10	1	1.7
	策略執行不利	11	0	0
	產品設計不良	12	0	0
參與寶島周遊聯盟所帶來的負面效益（成本）	聯盟策略與公司原有管理相互抵觸時所增加的成本	1	36	60.0
	營運成本的增加	2	7	11.7
	自身公司聯盟整體形象的影響	3	6	10.0
	員工士氣的影響	4	5	8.3

資料來源：本研究整理

4.2 聯盟整體績效影響因素現況分析

為了瞭解聯盟整體形象、聯盟管理作為、加盟者績效、顧客價值創造與聯盟整體績效之關聯性，本研究分別針對各個變數加以量化，依受測加盟成員之實際感受來加以回答，分別給予 1 至 5 分，再進行統計分析。有效受測加盟成員在各個問項之平均值及標準差，茲分述如下：

4.2.1 聯盟管理作為

指聯盟的管理制度與目標方針是否完整、是否有建立完善之溝通協調管道、規劃長短期策略之能力、對於加盟者履行承諾的能力及加盟者本身對於聯盟是否保持信任的態度等能力，以確保聯盟管理之運作。結果最高的是：寶島周遊聯盟具有強大的行銷通路拓展能力，其次依序為：寶島周遊聯盟具有一套完善的計畫以推出聯盟整體形象、寶島周遊聯盟積極塑造及強化與加盟成員間的信任關係、寶島周遊聯盟能努力實踐與加盟成員間的承諾等。而認同度最低的五項分別為加盟成員能參與寶島周遊聯盟制定相關策略的過程、寶島周遊聯盟有定期的成果報告、聯盟成果能撥適當比例的回饋金予加盟成員、寶島周遊聯盟對加盟成員的變動能有效的控制，最低的則是：寶島周遊聯盟能建立強而有力的決策控制機制。如表 4.4 所示。

表 4.4 聯盟管理作為統計表

題號	問項	排序	平均值	標準差
20	寶島周遊聯盟具有強大的行銷通路拓展能力	1	4.3667	0.6630
18	寶島周遊聯盟具有一套完善的計畫以推出聯盟整體形象	2	4.3500	0.6846
15	寶島周遊聯盟積極塑造及強化與加盟成員間的信任關係	3	4.2500	0.6001
24	寶島周遊聯盟能努力實踐與加盟成員間的承諾	4	4.2333	0.6731
19	寶島周遊聯盟在顧客關係的建立上有完整的策略與計畫	5	4.2167	0.7152
26	聯盟與加盟成員能彼此忠實，不違背彼此制訂的條約及經營策略	6	4.2167	0.6662
2	寶島周遊聯盟能制定完整的長期發展目標及策略	7	4.1667	0.6681
3	寶島周遊聯盟對於合作會員的加入與加盟期限有明確規定	8	4.1667	0.5871
22	寶島周遊聯盟對於合作會員的篩選符合聯盟發展目標	9	4.1667	0.7170
6	寶島周遊聯盟與加盟成員間有良好正式雙向溝通管道	10	4.1500	0.7324
17	加盟成員對於寶島周遊聯盟所託之要求會努力完成	11	4.1333	0.6501
4	寶島周遊聯盟與加盟成員間有共同的價值與目標	12	4.1167	0.6911
21	寶島周遊聯盟能妥善規劃短期發展策略和策略	13	4.1000	0.7524
1	寶島周遊聯盟與加盟成員之間權利義務規劃明確	14	4.0667	0.8206
7	寶島周遊聯盟能積極創造加盟成員的利益	15	4.0667	0.6856
23	寶島周遊聯盟與加盟成員間有良好非正式雙向溝通管道	16	4.0667	0.8206
16	寶島周遊聯盟的作為與管理值得讓加盟成員們信賴	17	4.0500	0.7231
25	加盟成員願意極力維持與寶島周遊聯盟的關係	18	4.0333	0.6881
5	寶島周遊聯盟有建立一公正的協調機制來解決彼此間的衝突	19	3.9833	0.8334
9	寶島周遊聯盟能掌握市場相關的最新資訊	20	3.9667	0.7584
14	寶島周遊聯盟能建立一超然的監督機制	21	3.9167	0.8294
8	加盟成員能參與寶島周遊聯盟制定相關策略的過程	22	3.9000	0.7962
11	寶島周遊聯盟有定期的成果報告	23	3.8500	0.8796
13	聯盟成果能撥適當比例的回饋金予加盟成員	24	3.8500	0.9885
12	寶島周遊聯盟對加盟成員的變動能有效的控制	25	3.7667	0.8707
10	寶島周遊聯盟能建立強而有力的決策控制機制	26	3.6000	0.8675

資料來源：本研究整理

4.2.2 聯盟整體形象

指寶島周遊聯盟的加盟成員對於加盟本聯盟同業之本身資源、經營能力及形象之看法、對於聯盟本身所推出的產品或企劃案之接受度、對於寶島周遊聯盟在協調、處理衝突及回應加盟者問題態度上之看法以及認為寶島周遊聯盟在消費者的形象優或劣。如表4.5所示。

表 4.5 聯盟整體形象統計表

題號	聯盟整體形象問項	排序	平均值	標準差
4	寶島周遊聯盟所提供給消費者的服務佳	1	3.8333	0.8061
7	寶島周遊聯盟給予消費者良好的印象	2	3.8000	0.8193
8	寶島周遊聯盟與消費者之間有極佳的互動性	3	3.7667	0.8309
9	參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於顧客服務佳	4	3.6500	0.8198
6	參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於聯盟的既定法規及策略配合度高	5	3.6333	0.9200
5	參加寶島周遊聯盟的加盟成員具有良好經營管理能力	6	3.6000	0.8868
10	寶島周遊聯盟所提供給消費者的聯盟整體形象佳	7	3.5833	1.0133
3	參加寶島周遊聯盟的加盟成員設備完善	8	3.5500	0.8115
1	參加寶島周遊聯盟的加盟成員形象佳	9	3.5500	0.9099
2	參加寶島周遊聯盟的加盟成員資金充足	10	3.4000	0.8275

資料來源：本研究整理

在聯盟整體形象表現最好的因素為：寶島周遊聯盟所提供給消費者的服務佳，其次依序為寶島周遊聯盟給予消費者良好的印象、寶島周遊聯盟與消費者之間有極佳的互動性、參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於顧客服務佳、參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於聯盟的既定法規及策略配合度高、參加寶島周遊聯盟的加盟成員具有良好經營管理能力、寶島周遊聯盟所提供給消費者的聯盟整體形象佳、參加寶島周遊聯盟的加盟成員設備完善、參加寶島周遊聯盟的加盟成員形象佳，最低則是：加寶島周遊聯盟的加盟成員資金充足。

4.2.3 加盟者績效

指加盟成員加入聯盟後對於本身營業量、整體服務、員工士氣、專業能力、行銷能力、知名度、形象、財務狀況、服務流程及成本變動的變化。結果最高的前五項是：加入寶島周遊聯盟有助於公司知名度提升、加入寶島周遊聯盟後公司行銷通路拓展、加入寶島周遊聯盟後有助於公司來客次數增加、加入寶島周遊聯盟有助於公司行銷能力提升、加入寶島周遊聯盟有助於公司形象提升等。認同度最低的五項分別為：加入寶島周遊聯盟有助於公司經營管理能力的增加、加入寶島周遊聯盟有助於提升員工士氣、加入寶島周遊聯盟後客戶抱怨率降低、寶島周遊聯盟協

表 4.6 加盟者績效統計表

題號	加盟者績效問項	排序	平均值	標準差
9	加入寶島周遊聯盟有助於公司知名度提升	1	4.0833	0.7431
7	加入寶島周遊聯盟後公司行銷通路拓展	2	3.9833	0.7477
1	加入寶島周遊聯盟後有助於公司來客次數增加	3	3.8833	0.8654
11	加入寶島周遊聯盟有助於公司行銷能力提升	4	3.8333	0.9051
10	加入寶島周遊聯盟有助於公司形象提升	5	3.8000	0.8193
4	加入寶島周遊聯盟有助於公司提高市場競爭力	6	3.7500	1.0189
12	加入寶島周遊聯盟後公司營業額提高	7	3.6667	1.0523
17	加入寶島周遊聯盟後顧客對公司產品更有信心	8	3.6167	0.8045
15	加入寶島周遊聯盟後客戶滿意度提升	9	3.5000	0.9297
16	寶島周遊聯盟協助公司對顧客服務流程的改善	10	3.3500	0.8987
13	加入寶島周遊聯盟後公司營業利潤增加	11	3.3333	1.0683
3	加入寶島周遊聯盟有助於公司整體服務能力改善	12	3.2333	0.9632
2	加入寶島周遊聯盟有助於公司經營管理能力的增加	13	3.1833	1.0495
5	加入寶島周遊聯盟有助於提升員工士氣	14	3.1000	0.8577
8	加入寶島周遊聯盟後客戶抱怨率降低	15	3.0333	0.9200
6	寶島周遊聯盟協助提升員工專業能力	16	2.8833	0.9223
14	加入寶島周遊聯盟後公司所需支付成本降低	17	2.7833	0.9223

資料來源：本研究整理

助提升員工專業能力，最低則是加入寶島周遊聯盟後公司所需支付成本降低。由於問項之平均數均介於普通~不滿意之間，故可得知聯盟在提升員工專業能力及降低成員營運成本方面仍有進一步檢討及改善之空間。如表 4.6 所示。

4.2.4 顧客價值創造

指加盟者對於加入聯盟後是否可為消費者創造效益、減少成本及降低風險的看法。結果最高是：寶島周遊聯盟可以提供消費者較多且完善的休閒旅館網絡，可讓消費者快速找到合適之飯店，以節省時間。其次

表 4.7 顧客價值創造統計表

題號	顧客價值創造問項	排序	平均值	標準差
7	寶島周遊聯盟可以提供消費者較多且完善的休閒旅館網絡，可讓消費者快速找到合適之飯店，以節省時間	1	4.0500	0.8115
6	寶島周遊聯盟真的提供消費者較好的優惠價格，可以降低消費者的旅遊成本	2	4.0167	0.7477
1	寶島周遊聯盟所設計的產品及服務，可以符合市場需求、滿足消費者	3	3.9000	0.7524
10	寶島周遊聯盟對於消費者對合作之旅館的不滿意都能快速妥善處理，可減少消費者抱怨的時間與機會	4	3.8333	0.8471
9	寶島周遊聯盟的加盟旅館均經過篩選，可大幅減低消費者心中之疑慮	5	3.7167	0.9758
5	寶島周遊聯盟可提供消費者旅遊知識、經驗、訊息的分享	6	3.7167	0.9405
4	寶島周遊聯盟在聯盟整體形象而言，相較於其他相關旅遊聯盟優越	7	3.7000	0.8887
8	寶島周遊聯盟提供消費者簡便及安全的消費流程，可減低消費者的財務風險	8	3.6667	0.9508
3	寶島周遊聯盟具有人才訓練及專業能力，有助於消費者旅遊品質的提升	9	3.5000	0.8537
2	寶島周遊聯盟的各項品質（產品、服務..）良好	10	3.4167	0.7874

資料來源：本研究整理

依序為寶島周遊聯盟真的提供消費者較好的優惠價格，可以降低消費者的旅遊成本、寶島周遊聯盟所設計的產品及服務，可以符合市場需求滿足消費者等項。認同度最低の後三項有：寶島周遊聯盟提供消費者簡便及安全的消費流程，可減低消費者的財務風險、寶島周遊聯盟具有人才訓練及專業能力，有助於消費者旅遊品質的提升、寶島周遊聯盟的各項品質（產品、服務..）良好。如表 4.7 所示。

4.2.5 聯盟整體績效

指加盟成員對聯盟的主觀滿意程度。結果最高是：我非常願意繼續與寶島周遊聯盟合作，其次依序為我對寶島周遊聯盟之聯盟整體形象的表現、我對寶島周遊聯盟之顧客價值創造滿意度、我對寶島周遊聯盟之總體滿意度、我非常願意推介同業加入寶島周遊聯盟、我對寶島周遊聯盟之目標達成度、我對寶島周遊聯盟之管理模式方面，最低則是我對寶島周遊聯盟之其他加盟飯店的表現。根據研究，聯盟成員對於聯盟之各項作為之滿意度雖然有高低之分，但整體而言，聯盟成員對於日後繼續合作之意願仍抱持極高意願，這對於聯盟的向心力及合作團隊而言，乃不啻是件好的訊息。如表 4.8 所示。

表 4.8 聯盟整體績效統計表

題號	聯盟整體績效問項	排序	平均值	標準差
7	我非常願意繼續與寶島周遊聯盟合作	1	3.5833	0.8087
6	我對寶島周遊聯盟之聯盟整體形象的表現	2	3.5500	0.8115
5	我對寶島周遊聯盟之顧客價值創造滿意度	3	3.5000	0.7249
4	我對寶島周遊聯盟之總體滿意度	4	3.4667	0.7241
8	我非常願意推介同業加入寶島周遊聯盟	5	3.4500	0.8522
1	我對寶島周遊聯盟之目標達成度	6	3.4000	0.7855
2	我對寶島周遊聯盟之管理模式方面	7	3.3000	0.7202
3	我對寶島周遊聯盟之其他加盟飯店的表現	8	3.2333	0.8309

資料來源：本研究整理

4.3 聯盟績效之因素分析與信度分析

4.3.1 因素分析

本研究針對聯盟整體形象、聯盟管理作為、加盟者績效、顧客價值創造與聯盟整體績效等五個變數分別進行因素分析，採用主成份分析法，參考 Hair et al. (1995) 之建議，取出特徵值大於 1 之因素，再以直接斜交 (direct oblimin) 轉軸法旋轉轉軸，將絕對值 0.5 訂為最低之顯著因素負荷量，並且該因素負荷量與其他因素負荷量之間的差距需大於 0.25，最後參考各因素負荷量而予以適當命名。

另外，在因素分析進行中，利用 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)與 Bartlett 球形檢定。以 Kaiser 在 1974 年的「KMO 的統計量判斷原理」中，KMO 數值在 0.800 以上為「良好的 (meritorious)」(邱皓政，2000)，顯示取樣適切性良好。而 Bartlett 球形檢定之卡方值若達到顯著水準，則表示適宜進行因素分析。

(一) 聯盟管理作為

因素分析結果顯示聯盟管理作為的 26 個問項共萃取出五個因素，累積解釋變異量為 76.67%，茲將所萃取之因素、因素內容、因素負荷量、特徵值與累積解釋變異量如表 4.9 所示。

表 4.9 聯盟管理作為之因素結構表

因素命名	因素衡量問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
因素一 控制監督 程度	寶島周遊聯盟對於合作會員的篩選符合聯盟發展目標	0.595	5.199	19.995
	寶島周遊聯盟有建立一公正的協調機制來解決彼此間的衝突	0.673		
	寶島周遊聯盟能掌握市場相關的最新資訊	0.676		
	寶島周遊聯盟能建立強而有力的決策控制機制	0.542		
	寶島周遊聯盟有定期的成果報告	0.770		
	寶島周遊聯盟對加盟成員的變動能有效的控制	0.804		
	聯盟成果能撥適當比例的回饋金予加盟成員	0.752		
	寶島周遊聯盟能建立一超然的監督機制	0.670		
因素二 權限與溝 通管道之 建立	寶島周遊聯盟與加盟成員之間權利義務規劃明確	0.623	3.816	34.673
	寶島周遊聯盟對於合作會員的加入與加盟期限有明確規定	0.858		
	寶島周遊聯盟與加盟成員間有良好正式雙向溝通管道	0.759		
	寶島周遊聯盟與加盟成員間有良好非正式雙向溝通管道	0.711		
	寶島周遊聯盟積極塑造及強化與加盟成員間的信任關係	0.531		
因素三 相互信賴 程度	加盟成員能參與寶島周遊聯盟制定相關策略的過程	0.772	3.794	49.264
	寶島周遊聯盟的作為與管理值得讓加盟成員們信賴	0.783		
	加盟成員對於寶島周遊聯盟所託之要求會努力完成	0.527		
	寶島周遊聯盟能努力實踐與加盟成員間的承諾	0.640		
因素四 目標及策 略之擬定	寶島周遊聯盟與加盟成員間有共同的價值與目標	0.607	3.645	63.382
	寶島周遊聯盟具有一套完善的計畫以推出聯盟整體形象	0.746		
	寶島周遊聯盟在顧客關係的建立上有完整的策略與計畫	0.612		
	寶島周遊聯盟具有強大的行銷通路拓展能力	0.607		
	寶島周遊聯盟能妥善規劃短期發展策略和策略	0.712		
	寶島周遊聯盟能積極創造加盟成員的利益	0.463		
因素五 聯盟關係 之維持	寶島周遊聯盟能制定完整的長期發展目標及策略	0.529	3.482	76.674
	加盟成員願意極力維持與寶島周遊聯盟的關係	0.820		
	聯盟與加盟成員能彼此忠實，不違背彼此制訂的條約及經營策略	0.604		

KMO = 0.801，Bartlett 球形檢定：近似卡方配方 1276.320，自由度 215，顯著性 0.000

資料來源：本研究整理

(二) 聯盟整體形象

因素分析結果顯示聯盟管理作為的 10 個問項共萃取出二個因素，累積解釋變異量為 72.48%，茲將所萃取之因素、因素內容、因素負荷量、特徵值與累積解釋變異量如表 4.10 所示。

表 4.10 聯盟整體形象之因素結構表

因素命名	因素衡量問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
因素一 加盟者形象	參加寶島周遊聯盟的加盟成員形象佳	0.879	4.314	43.138
	參加寶島周遊聯盟的加盟成員設備完善	0.617		
	參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於顧客服務佳	0.854		
	參加寶島周遊聯盟的加盟成員具有良好經營管理能力	0.864		
	參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於聯盟的既定法規及策略配合度高	0.902		
因素二 聯盟本身形象	參加寶島周遊聯盟的加盟成員資金充足	0.556	2.935	72.484
	寶島周遊聯盟給予消費者良好的印象	0.608		
	寶島周遊聯盟與消費者之間有極佳的互動性	0.900		
	寶島周遊聯盟所提供給消費者的服務佳	0.900		
	寶島周遊聯盟所提供給消費者的聯盟整體形象佳	0.622		

KMO = 0.823，Bartlett 球形檢定：近似卡方配方 464.468，自由度 45，顯著性 0.000

資料來源：本研究整理

(三) 加盟者績效

因素分析結果顯示聯盟管理作為的 17 個問項共萃取出四個因素，累積解釋變異量為 80.03%，茲將所萃取之因素、因素內容、因素負荷量、特徵值與累積解釋變異量如表 4.11 所示。

表 4.11 加盟者績效之因素結構表

因素命名	因素衡量問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
因素一 公司業務拓展	加入寶島周遊聯盟後公司營業額提高	0.833	4.274	25.143
	加入寶島周遊聯盟後公司營業利潤增加	0.797		
	加入寶島周遊聯盟有助於公司提高市場競爭力	0.791		
	加入寶島周遊聯盟後有助於公司來客次數增加	0.777		
	加入寶島周遊聯盟後公司行銷通路拓展	0.690		
因素二 經營管理能力	加入寶島周遊聯盟有助於公司經營管理能力的增加	0.819	3.220	44.085
	寶島周遊聯盟協助提升員工專業能力	0.751		
	加入寶島周遊聯盟有助於公司整體服務能力改善	0.713		
	加入寶島周遊聯盟後客戶滿意度提升	0.665		
因素三 公司品牌形象	加入寶島周遊聯盟有助於公司知名度提升	0.841	3.064	62.110
	加入寶島周遊聯盟有助於公司行銷能力提升	0.755		
	加入寶島周遊聯盟有助於公司形象提升	0.688		
因素四 加盟者滿意程度	寶島周遊聯盟協助公司對顧客服務流程的改善	0.841	3.047	80.034
	加入寶島周遊聯盟後客戶抱怨率降低	0.770		
	加入寶島周遊聯盟後公司所需支付成本降低	0.646		
	加入寶島周遊聯盟後顧客對公司產品更有信心	0.635		
	加入寶島周遊聯盟有助於提升員工士氣	0.458		

KMO = 0.850 , Bartlett 球形檢定：近似卡方配方 1004.923 , 自由度 136 , 顯著性 0.000

資料來源：本研究整理

(四) 顧客價值創造

因素分析結果顯示聯盟管理作為的 10 個問項共萃取出二個因素，累積解釋變異量為 64.50 %，茲將所萃取之因素、因素內容、因素負荷量、

特徵值與累積解釋變異量如表 4.12 所示。

表 4.12 顧客價值創造之因素結構表

因素命名	因素衡量問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
因素一 顧客效益之創造	寶島周遊聯盟真的提供消費者較好的優惠價格，可以降低消費者的旅遊成本	0.832	3.343	33.431
	寶島周遊聯盟對於消費者對合作之旅館的不滿意都能快速妥善處理，可減少消費者抱怨的時間與機會	0.809		
	寶島周遊聯盟可以提供消費者較多且完善的休閒旅館網絡，可讓消費者快速找到合適之飯店，以節省時間	0.733		
	寶島周遊聯盟的各項品質（產品、服務..）良好	0.673		
	寶島周遊聯盟可提供消費者旅遊知識、經驗、訊息的分享	0.640		
因素二 顧客風險之降低	寶島周遊聯盟提供消費者簡便及安全的消費流程，可減低消費者的財務風險	0.862	3.107	64.504
	寶島周遊聯盟在聯盟整體形象而言，相較於其他相關旅遊聯盟優越	0.703		
	寶島周遊聯盟的加盟旅館均經過篩選，可大幅減低消費者心中之疑慮	0.690		
	寶島周遊聯盟具有人才訓練及專業能力，有助於消費者旅遊品質的提升	0.678		
	寶島周遊聯盟所設計的產品及服務，可以符合市場需求、滿足消費者	0.494		

KMO = 0.804，Bartlett 球形檢定：近似卡方配方 349.977，自由度 45，顯著性 0.000

資料來源：本研究整理

（五）聯盟整體績效

因素分析結果顯示聯盟管理作為的 8 個問項萃取出一個因素，累積解釋變異量為 71.31%，茲將所萃取之因素、因素內容、因素負荷量、特徵值與累積解釋變異量如表 4.13 所示。

表 4.13 聯盟整體績效之因素結構表

因素命名	因素衡量問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
因素一 參加聯盟後的 整體滿意度	我非常願意繼續與寶島周遊聯盟合作	0.935	5.705	71.311
	我對寶島周遊聯盟之聯盟整體形象的表現	0.931		
	我非常願意推介同業加入寶島周遊聯盟	0.897		
	我對寶島周遊聯盟之目標達成度	0.870		
	我對寶島周遊聯盟之顧客價值創造滿意度	0.852		
	我對寶島周遊聯盟之管理模式方面	0.827		
	我對寶島周遊聯盟之總體滿意度	0.816		
	我對寶島周遊聯盟之其他加盟飯店的表現	0.571		

KMO = 0.852，Bartlett 球形檢定：近似卡方配方 471.141，自由度 28，顯著性 0.000

資料來源：本研究整理

4.3.2 信度檢定

本研究對各變數與因素的信度衡量，採 Cronbach's α 值來檢定變數間的凝結程度，此二者的數值愈大，表示衡量結果愈趨一致（Hair et al.，1995），表示各因素愈具有代表性，因素之信度愈佳。

由表 4.14 得知，本研究之 Cronbach's α 值以加盟者績效中的「加盟者滿意程度」因素最低，達 0.8235，大於 0.8。因此，本研究問卷之信度極佳。

表 4.14 各變數與因素之信度檢定表

變項名稱	因素構面	Cronbach's 值
聯盟管理作為	1. 控制監督程度 (F1)	0.9287
	2. 權限與溝通管道之建立 (F2)	0.8656
	3. 相互信賴程度 (F3)	0.8829
	4. 目標及策略之擬定 (F4)	0.9042
	5. 聯盟關係之維持 (F5)	0.8243
聯盟整體形象	1. 加盟者形象 (F6)	0.9103
	2. 聯盟本身形象 (F7)	0.8623
加盟者績效	1. 公司業務拓展 (F8)	0.9345
	2. 經營管理能力 (F9)	0.8922
	3. 公司品牌形象 (F10)	0.9246
	4. 加盟者滿意程度 (F11)	0.8235
顧客價值創造	1. 顧客效益之創造 (F12)	0.8592
	2. 顧客風險之降低 (F13)	0.8244
聯盟整體績效	參加聯盟後的整體滿意度 (F14)	0.9387

資料來源：本研究整理

4.4 加盟者特性對聯盟績效之影響分析

本研究採變異數分析檢定聯盟及企業的基本資料在各因素之差異，且配合 Scheffe 檢定法以分析兩兩基本資料間之差異。

4.4.1 加盟者成立年數

下列茲將利用單因子多變量分析 (One-way MANVOA) 探討加盟者成立年數與聯盟整體形象、聯盟管理作為、加盟者績效、顧客價值創造及聯盟整體績效的關係，以分析結果顯示是否具顯著差異。若具有顯著差異，則進一步以 Scheffe 多重比較法來探討具有差異的因素。如表 4.15 所示：

表 4.15 加盟者成立年數之變異數分析表

變數名稱	因素名稱	加盟者成立年數						F 值	P 值	Scheffe 比較
		1~3 年 n=5 (A)	4~6 年 n=11 (B)	7~9 年 n=16 (C)	10~12 年 n=2 (D)	13~15 年 n=3 (E)	15 年以上 n=23 (F)			
聯盟管理 作為	F1	3.750	3.875	4.054	3.625	4.041	3.809	0.352	0.878	
	F2	4.040	3.854	4.237	4.100	4.600	4.173	1.052	0.397	
	F3	3.750	3.909	4.375	4.000	4.250	4.010	1.351	0.257	
	F4	4.200	4.200	4.425	4.200	4.400	4.095	0.614	0.690	
	F5	4.000	4.000	4.500	4.333	4.222	3.9565	2.120	0.077	
聯盟整 體形象	F6	3.240	3.381	4.050	4.500	3.400	3.408	2.913*	0.021	
	F7	3.400	3.436	4.200	4.200	3.733	3.434	3.752**	0.005	C > F
加盟者 績效	F8	3.720	3.545	4.150	4.400	3.200	3.521	1.730	0.143	
	F9	3.050	2.818	3.687	3.875	2.750	3.076	2.325	0.055	
	F10	3.800	3.424	4.312	5.000	3.666	3.811	3.223*	0.013	
	F11	2.960	2.890	3.462	3.800	3.400	3.078	1.664	0.159	
顧客價值 創造	F12	3.360	3.509	4.262	3.800	3.666	3.747	2.737*	0.028	
	F13	3.480	3.363	4.162	3.900	3.466	3.591	2.675*	0.031	
聯盟整體 績效	F14	3.400	3.261	3.812	3.937	3.375	3.228	2.093	0.080	

資料來源：本研究整理

** : $p < 0.01, p < 0.05$

由表 4.15 得知，加盟者成立年數對聯盟整體形象中之加盟者形象 (F 值 = 2.913, P 值 = 0.021, $P < 0.05$)、聯盟本身形象 (F 值 = 3.752, P 值 = 0.005, $P < 0.05$)、加盟者績效中之公司品牌形象 (F 值 = 3.223, P 值 = 0.013, $P < 0.05$)、顧客價值創造中之顧客效益之創造 (F 值 = 2.737, P 值 = 0.028, $P < 0.05$)、顧客風險之降低 (F 值 = 2.675, P 值 = 0.031, $P < 0.05$) 皆有顯著差異。而其餘均不具有顯著差異 ($P > 0.05$)。也就是經由變異數分析，本研究可得知構面中的「加盟者形象」、「聯盟本身形象」、加盟者績效中之「公司品牌形象」、顧客價值創造中之「顧客效益之創造」及「顧客風險之降低」這幾項因素會因為加盟者成立年數的不同而有顯著之差異。

而再以 Scheffe 檢定得知，成立年數在 7 - 9 年間之成員在聯盟本身形象之重視程度上，高於成立年數在 15 年以上之聯盟成員，根據此結果，本研究推論成立年數處於中生代之成員，相較於成立年數較為遠久之聯盟成員，對於聯盟具有較強之整體意識及向心力，它們將自身營運的成長依附在聯盟之茁壯上，故聯盟本身形象維護的必要性也為其重視之目標了。

4.4.2 加盟者員工人數

茲將研究對象之員工人數區分為 20 人以下、21~30 人、31~40 人、

41~50 人、50 人以上，各有 31、9、4、1、15 個樣本。

由表 4.16 得知，加盟者員工人數對聯盟管理作為中之權限與溝通管道之建立 (F 值 = 2.534, P 值 = 0.050, $P < 0.05$) 相互信賴程度 (F 值 = 4.816, P 值 = 0.002, $P < 0.01$) 聯盟關係之維持 (F 值 = 3.879, P 值 = 0.008, $P < 0.01$) 聯盟整體形象中之加盟者形象 (F 值 = 3.071, P 值 = 0.024, $P < 0.05$) 聯盟本身形象 (F 值 = 3.454, P 值 = 0.014, $P < 0.05$) 加盟者績效中之經營管理能力 (F 值 = 3.092, P 值 = 0.023, $P < 0.05$) 加盟者滿意程度 (F 值 = 5.532, P 值 = 0.001, $P < 0.01$) 皆有顯著差異。而其餘均不具有顯著差異 ($P > 0.05$)。

表 4.16 加盟者員工人數之變異數分析表

變數名稱	因素名稱	F 值	P 值	Scheffe 比較
聯盟管理作為	F1	0.934	0.451	
	F2	2.534*	0.050	
	F3	4.816**	0.002	
	F4	1.281	0.289	
	F5	3.879**	0.008	
聯盟整體形象	F6	3.071*	0.024	
	F7	3.454*	0.014	
加盟者績效	F8	2.426	0.059	
	F9	3.092*	0.023	
	F10	2.237	0.077	
	F11	5.532**	0.001	
顧客價值創造	F12	1.630	0.180	
	F13	1.973	0.111	
聯盟整體績效	F14	1.138	0.349	

資料來源：本研究整理

** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

也就是表示加盟者員工人數的多寡在「權限與溝通管道之建立」、「相

互信賴程度」、「聯盟關係之維持」、「聯盟整體形象中之加盟者形象」、「聯盟本身形象」、「加盟者績效中之經營管理能力」、「加盟者滿意程度」這些本質具有人際關係及管理協調特性之構面，具有顯著之差異。

4.4.3 加盟者實際資本額

由表 4.17 得知，加盟者實際資本額僅對聯盟管理作為中之相互信賴程度(F 值 = 3.837, P 值 = 0.008, $P < 0.01$)、聯盟關係之維持(F 值 = 3.274, P 值 = 0.018, $P < 0.05$)、加盟者績效中之經營管理能力(F 值 = 2.646, P 值 = 0.043, $P < 0.05$) 有顯著差異。而其餘則不具有顯著差異 ($P > 0.05$)。其表示對與聯盟的「相互信賴程度」、「聯盟關係之維持」及「經營管理能力」之重視程度，會因加盟者實際資本額之多寡而有所不同。詳細資料列於表 4.17。

再以 Scheffe 檢定得知，實際資本額在一億兩千萬以上的聯盟成員在與聯盟「互相信賴程度」及「聯盟關係之維持」上，較資本額在三千萬以下之成員來的高，本研究根據此結果，推論資本額高之成員較資本額很低之成員擁有更多資源或是財務上之支持，但相較於資本額很低之成員，卻少了更多的靈活與彈性，因為資本額高的飯店或旅館之組織架構較為繁複及龐大，故其成員與聯盟間企劃執行、章程遵守，經營理念的這些動作，相對的在執行上，就產生較大之困難，也就較易影響其雙方

之信任感及友好關係，而這也就是為什麼資本額高之成員在「互相信賴程度」及「聯盟關係之維持」構面上會較為重視之主因了。

表 4.17 加盟者目前實際資本額之變異數分析表

變數名稱	因素名稱	加盟者目前實際資本額					F 值	P 值	Scheffe 比較
		3 千萬以下 n=21 (A)	3 千~6 千萬 n=10 (B)	6 千~9 千萬 n=6 (C)	9 千~1 億 2 千萬 n=7 (D)	1 億 2 千萬以上 n=16 (E)			
作為 聯盟 管理	F1	3.839	3.787	3.583	3.750	4.187	1.207	0.318	
	F2	4.142	3.940	3.900	4.257	4.300	0.924	0.456	
	F3	3.833	3.875	4.000	4.178	4.515	3.837**	0.008	E > A
	F4	4.285	4.020	4.066	4.285	4.325	0.569	0.686	
	F5	3.873	4.066	4.055	4.285	4.500	3.274*	0.018	E > A
聯盟 整體 形象	F6	3.447	3.280	3.766	4.114	3.700	1.735	0.155	
	F7	3.495	3.520	3.666	4.057	3.850	1.291	0.285	
績效 加盟 者	F8	3.485	3.820	3.433	4.028	3.950	1.128	0.353	
	F9	2.869	3.125	2.916	3.535	3.640	2.646*	0.043	
	F10	3.809	3.900	3.666	4.047	4.062	0.436	0.782	
	F11	2.981	3.240	3.266	3.571	3.187	1.097	0.367	
顧客 價值 創造	F12	3.657	3.600	3.666	4.028	4.087	1.486	0.219	
	F13	3.457	3.540	3.800	3.800	4.025	1.898	0.124	
聯盟 整體 績效	F14	3.327	3.525	3.250	3.500	3.562	0.459	0.765	

資料來源：本研究整理

** : p<0.01, * : p<0.05

4.4.4 加盟者去年度之營業額

茲將加盟者去年度之營業額分為 500 萬以下、500 萬~1000 萬、1000 萬~5000 萬、5000 萬~1 億、1 億~2 億以及 2 億以上。而六種情形除了對聯盟管理作為中之控制監督程度、權限與溝通管道之建立不具有顯著差異 (P > 0.05) 外，在各方面都呈顯著差異，也就表示聯盟成員去年度營業額的多寡在「互相信賴程度」、「目標及策略之擬定」、「聯盟關係之維持」、「加盟者形象」、「聯盟本身形象」、「公司業務拓展」、「經營管理能

力」、「公司品牌形象」、「加盟者滿意程度」、「顧客效益之創造」、「顧客風險之降低」、「參加聯盟後的整體滿意度」這相項目上均有顯著之差異，詳細資料列於表 4.18 所示。

表 4.18 加盟者 90 年度營業額之變異數分析表

變數名稱	因素名稱	加盟者 90 年度營業額						F 值	P 值	Scheffe 比較
		5 百萬以下 n=10 (A)	5 百~1 千萬 n=13 (B)	1 千~5 千萬 n=16 (C)	5 千萬~1 億 n=6 (D)	1 億~2 億 n=8 (E)	2 億以上 n=7 (F)			
聯盟管理作為	F1	4.037	3.692	3.796	4.437	3.687	4.000	1.321	0.269	
	F2	4.160	3.953	4.100	4.600	4.075	4.228	1.101	0.370	
	F3	3.950	3.673	4.109	4.875	4.125	4.214	4.254**	0.002	D > B
	F4	4.460	4.030	4.112	4.900	4.150	4.057	2.725*	0.029	
	F5	4.033	3.974	4.041	5.000	3.916	4.333	4.378**	0.002	D > A ; D > B D > C ; D > E D > E > B > A > C
聯盟整體形象	F6	3.340	3.230	3.712	4.400	3.525	3.771	2.781*	0.026	
	F7	3.480	3.661	3.575	4.900	3.200	3.714	7.233**	0.000	D > A ; D > B D > C ; D > E ; D > F D > E > A > B > C > F
加盟者績效	F8	2.980	3.861	3.887	5.000	3.075	3.800	8.800**	0.000	D > A ; D > B D > C ; D > E D > A > E > B > C
	F9	2.825	2.961	3.156	4.500	2.875	3.535	5.424***	0.000	D > A ; D > B D > C ; D > E D > A > E > B > C
	F10	3.733	3.846	3.854	5.000	3.416	4.000	4.065**	0.003	D > A ; D > C ; D > E D > E > A > C
	F11	3.080	3.046	3.300	3.966	2.650	3.200	3.461**	0.009	D > E
顧客價值創造	F12	3.980	3.600	3.600	4.700	3.425	4.085	4.608**	0.001	D > B ; D > C ; D > E D > E > B > C
	F13	3.640	3.476	3.562	4.600	3.425	4.028	3.869**	0.005	D > B ; D > C ; D > E D > E > B > C
聯盟整體績效	F14	3.275	3.490	3.484	4.437	2.875	3.232	6.109***	0.000	D > A ; D > B D > C ; D > E ; D > F D > E > F > A > C > B

資料來源：本研究整理

*** : <0.001 ; ** : p<0.01 ; * : p<0.05

而再以 Scheffe 檢定得知，在「相互信賴程度」項目上，營業額為 5 千萬~1 億者，高於營業額為 5 百~1 千萬。在「聯盟關係之維持」項目上，

5 百~1 千萬高於營業額 1 億~2 億者，再其次依次為（5 百~1 千萬）（5 百萬以下）（1 千~5 千萬）。在「聯盟本身形象」項目上，其高低順序依次為（5 千萬~1 億）>（1 億~2 億）>（5 百萬以下）>（5 百~1 千萬）>（1 千~5 千萬）>（2 億以上）。在「公司業務拓展」項目上，其高低順序依次為（5 千萬~1 億）>（5 百萬以下）（1 億~2 億）>（5 百~1 千萬）>（1 千~5 千萬）。在「聯盟本身形象」項目上，其高低順序依次為（5 千萬~1 億）>（1 億~2 億）>（5 百萬以下）>（5 百~1 千萬）>（1 千~5 千萬）>（2 億以上）。

在「經營管理能力」項目上，其高低順序依次為（5 千萬~1 億）>（5 百萬以下）（1 億~2 億）>（5 百~1 千萬）>（1 千~5 千萬）。在「公司品牌形象」項目上，其高低順序依次為（5 千萬~1 億）>（1 億~2 億）>（5 百萬以下）>（1 千~5 千萬）。在「加盟者滿意程度」項目上，其高低順序依次為（5 千萬~1 億）>（1 億~2 億）。在「顧客效益之創造」項目上，其高低順序依次為（5 千萬~1 億）>（1 億~2 億）>（5 百萬~1 千萬）>（1 千~5 千萬）。在「顧客風險之降低」項目上，其高低順序依次與「顧客效益之創造」一致，為（5 千萬~1 億）>（1 億~2 億）>（5 百萬~1 千萬）>（1 千~5 千萬）。而在「參加聯盟後的整體滿意度」項目上，其營業額為 5 千萬~1 億者高於營業額 1 億~2 億者，再者依次為（2

億以上) (5百萬元以下) (1千~5千萬) (5百~1千萬)。

表 4-19 加盟成員基本特性與聯盟管理作為、聯盟整體形象、加盟者績效
、顧客價值創造、聯盟整體績效變異數分析表—F 檢定—攬表

變數	衡量構面	成立 年數	員工 人數	實際資 本額	90 年度 營業額
聯盟管理作為	控制監督程度	0.352	0.934	1.207	1.321
	權限與溝通管道之建立	1.052	2.534*	0.924	1.101
	相互信賴程度	1.351	4.816**	3.837**	4.254**
	目標及策略之擬定	0.614	1.281	0.569	2.725*
	聯盟關係之維持	2.120	3.879**	3.274*	4.378**
聯盟整體形象	加盟者形象	2.913 *	3.071*	1.735	2.781*
	聯盟本身形象	3.752**	3.454*	1.291	7.233***
加盟者績效	公司業務拓展	1.730	2.426	1.128	8.800***
	經營管理能力	2.325	3.092*	2.646*	5.424***
	公司品牌形象	3.223**	2.237	0.436	4.065**
	加盟者滿意程度	1.664	5.532**	1.097	3.461**
顧客價值創造	顧客效益之創造	2.737*	1.630	1.486	4.608**
	顧客風險之降低	2.675*	1.973	1.898	3.869**
聯盟整體績效	參加聯盟後的整體滿意度	2.093	1.138	0.459	6.109***

資料來源：本研究整理

4.5 聯盟整體績效影響因素之徑路分析

當要驗證研究模型是否可以得到證實時，可以採用徑路分析。因為它同時讓所有預測變項進入迴歸模式之中。徑路分析基本步驟，可簡要歸納如下：(1)根據相關理論與文獻資料，建構一個可以考驗的初始模式，並繪出一個沒有徑路係數的徑路圖。徑路圖中之因果關係以箭號表示，箭號所指者為「果」(effect, 依變項)，箭號起始處為「因」(cause, 自變項)。以多元迴歸分析而言，箭號所指的變項為迴歸方程式的「效標變項」，箭號起始處為迴歸方程式中的「預測變項」。(2)選用適當的迴歸模式(通常選用強迫進入法)，以估計徑路係數並考驗其是否顯著。在徑路分析中，選用的分析方法為多元迴歸分析法(multiple regression analysis)，而徑路係數就是迴歸方程式中的「標準化迴歸係數」(standardized regression coefficients)。本研究在迴歸模式方法中選用的是強迫進入法(Enter)，讓所有欲進行複迴歸分析的預測變項，同時進入迴歸方程式。(3)評估理論模式，可再刪除不顯著的徑路係數，重新計算新模式的徑路係數。在刪除部份的影響路徑後，會成為一個「限制模式」(restrict model)，由於預測變項數的改變，徑路係數也會跟著改變，因而要重新進行複迴歸分析。

此節以徑路分析來驗證觀念架構中各項自變數 (cause) 與依變數 (effect) 之因果關係假設，包括聯盟整體形象、聯盟管理作為、加盟者

績效、顧客價值創造與績效之關係；以及自變項之間的關係，包括聯盟整體形象、聯盟管理作為、加盟者績效、顧客價值創造彼此間的關連。

如圖 3.1 研究架構圖所示。

本研究假設聯盟管理作為 (Y1) 會影響聯盟整體形象 (Y2)、加盟者績效 (Y3) 與顧客價值創造 (Y4)；聯盟整體形象 (Y2) 會影響加盟者績效 (Y3)、聯盟整體績效 (Y5)；加盟者績效 (Y3) 會影響聯盟整體績效 (Y5)；顧客價值創造會影響加盟者績效 (Y3)、聯盟整體績效 (Y5)。徑路分析之總結果如表 4.20、4.21 所示：

表 4.20 徑路分析模式結果表 (修正前)

構面	徑路分析	
聯盟整體績效	$Y5 = 0.204Y2 + 0.937Y3 + 0.196Y4$ T (1.374) (6.066) (1.441)	F = 27.560 R ² = 0.667
聯盟整體形象	$Y2 = 0.479Y1$ T (4.118)	F = 29.721 R ² = 0.417
加盟者績效	$Y3 = 0.00Y1 + 0.585Y2 + 0.343Y4$ T (0.002) (6.076) (3.166)	F = 54.932 R ² = 0.746
顧客價值創造	$Y4 = 0.569Y1$ T (5.276)	F = 27.836 R ² = 0.424

資料來源：本研究整理

表 4.21 徑路分析模式結果表 (修正後)

構面	徑路分析	
聯盟整體績效	$Y5 = 0.792Y3$ T (9.878)	F = 97.567 R ² = 0.627
聯盟整體形象	$Y2 = 0.479Y1$ T (4.118)	F = 29.721 R ² = 0.417
加盟者績效	$Y3 = 0.585Y2 + 0.343Y4$ T (6.076) (3.166)	F = 83.869 R ² = 0.746
顧客價值創造	$Y4 = 0.569Y1$ T (5.276)	F = 27.836 R ² = 0.424

資料來源：本研究整理

一、聯盟整體績效

由表 4.20 及 4.21 分析結果顯示，聯盟整體形象、顧客價值創造與聯盟整體績效不顯著(P 值分別 = 0.021、 0.155)，加盟者績效(P 值 = 0.000 , $P < 0.001$) 對聯盟整體績效具有顯著關連。

在加盟者績效與聯盟整體績效方面，不論是 Pettersen (1994) 或者是 Segil(1998)，其在促使聯盟成功之因素的文獻裡，均考慮到合作夥伴，也就是所謂加盟者能力、理念及信賴程度的重要性，而一個聯盟成功，乃表示其支出之整體成本最低，創造的整體績效最高，由結果可表示加盟者能力、理念及信賴程度與整個聯盟是否成功息息相關，也就是說加盟者所創作出之績效，將影響其聯盟整體績效之優劣。

然而在聯盟整體形象及顧客價值創造方面，與聯盟整體績效卻沒有明顯的關係。可能的因素很多，也許是合作的時間不長，一時之間還難以看出績效。

二、聯盟整體形象

聯盟管理作為與聯盟整體形象具有顯著關係(P 值 = 0.003 , $P < 0.01$)，其估計參數值為 0.479。

聯盟管理作為之優劣代表著聯盟內部管理及溝通協調、控制機制的落實與否，好的管理制度及章程除了能讓組織朝著既定目標按部就班邁

進之外，也可讓組織之成員在內部控管或協調溝通方面，均有一完善之根據。有了規章制度作為組織控制之依循，組織成員在行為層面上將會以聯盟之限度作為基準，而聯盟之限度之一乃為不破壞聯盟之形象，因此聯盟管理作為與聯盟整體形象存有著因果關係，也就是說，聯盟管理作為落實是否健全對於聯盟整體形象而言，有正向且顯著之影響。

三、加盟者績效

由表 4.20 得知，只有聯盟管理作為未能與加盟者績效有顯著關連(P 值 = 0.999)，其餘聯盟整體形象 ($r = 0.585$, P 值 = 0.000 , $P < 0.001$)、顧客價值創造 ($r = 0.343$, P 值 = 0.003 , $P < 0.01$) 皆與加盟者績效有顯著關連。

(1) 聯盟整體形象與加盟者績效方面：在策略聯盟的經營運作中，往往影響其整體經營狀況因素之一乃為其整體之形象，而就加入聯盟的成員而言，聯盟乃為各加盟者之集合，由於其管理功能及控制機制的牽動，將使得整體聯盟整體績效之優劣影響加盟者其自身績效好壞，故由結果得知，好的聯盟形象，將帶給整體聯盟較佳之經營績效，而經由正向之影響，也將促使其聯盟加盟者績效之提升。

(2) 顧客價值創造與加盟者績效方面：聯盟如能替消費者創造出更高之收益，減低消費者所需承擔之成本，將會在消費者心中建立更優良之商

譽，增加消費者再次消費之意願，進而增加聯盟整體之績效。而根據前述，聯盟整體績效與加盟者績效有正面顯著之關係，而結果也顯示聯盟替消費者所創造之顧客價值創造會正面影響加盟者績效。

(四) 顧客價值創造

由表 4.20 得知，聯盟管理作為與顧客價值創造具有顯著關係 (P 值 = 0.000, $P < 0.001$)，其估計參數值為 0.569。

聯盟落實其內部控管機制，在理想上可使聯盟成員之行員有一遵循之範疇，更可讓聯盟目標實際化，而在實際面上，優良的控制與管理機制，將可簡化作業之流程，降低成本的支出，精準掌控工作時效，而這些對於消費者而言，不啻是代表著等待時間及成本的減少，而效益獲得之增加，因此由結果得知，聯盟管理作為對於顧客價值創造有著正向且顯著之影響。

茲將驗證後理論架構修正如次頁圖 4.1 所示：

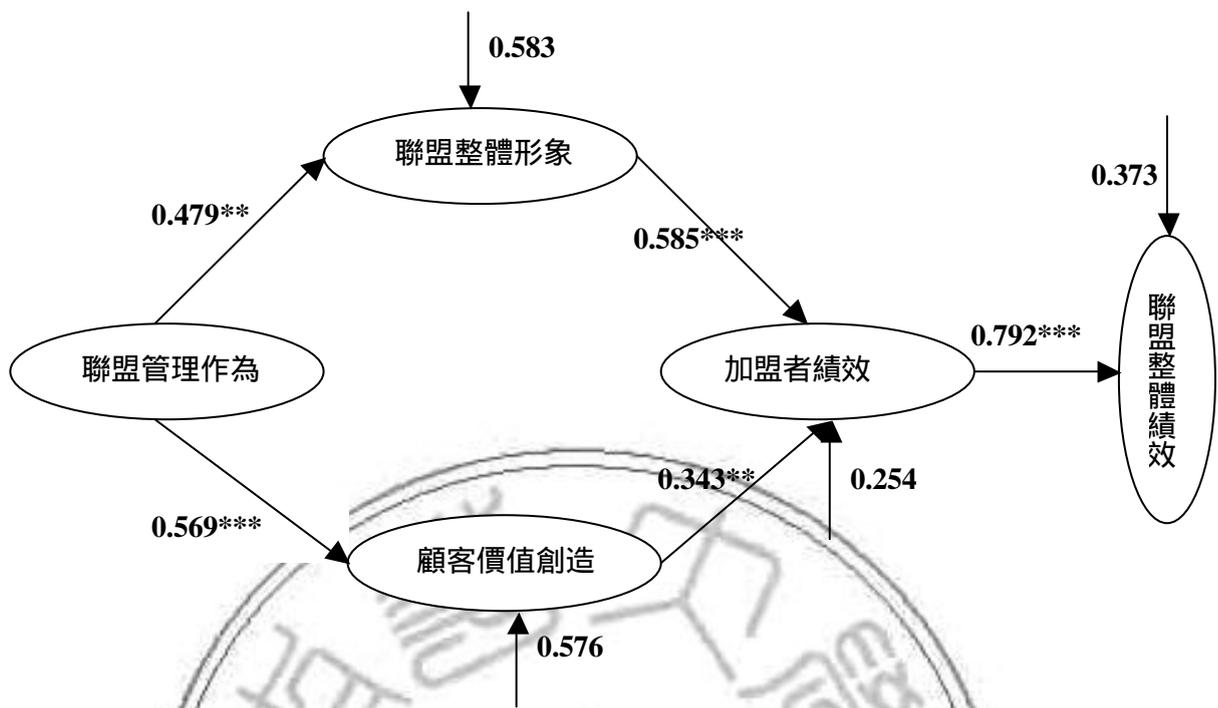


圖 4.1 修正後之聯盟整體績效徑路分析圖

註：此圖之徑路係數為標準化迴歸係數（Beta 值）

在對聯盟整體績效影響的路徑中，有五條顯著路徑，一為聯盟管理作為 → 聯盟整體形象 → 加盟者績效 → 聯盟整體績效；二為聯盟管理作為 → 顧客價值創造 → 加盟者績效 → 聯盟整體績效；三為聯盟整體形象 → 加盟者績效 → 聯盟整體績效；四為顧客價值創造 → 加盟者績效 → 聯盟整體績效；五為加盟者績效 → 聯盟整體績效。對聯盟整體績效的影響中，加盟者績效變因可能是一個「中介變項」。

其中聯盟管理作為對聯盟整體績效的影響，是分別透過聯盟整體形象、加盟者績效以及顧客價值創造三個變項，再間接影響聯盟整體績效，

因而聯盟管理作為對聯盟整體績效影響的三條路徑均是「間接效果」；而加盟者績效這個變項直接顯著影響到聯盟整體績效，這一條影響路徑是「直接的」(direct)。

此外，顧客價值創造對聯盟整體績效的影響則是經由加盟者績效而影響到聯盟整體績效變項，因而對聯盟整體績效的影響是「間接的」(indirect)。

綜合上述徑路分析結果，可以得到下列印證：

表 4.22 整體架構檢定結果表

研究假設	路徑	假設	檢定結果	路徑係數	t 值	假設成立與否
H1	聯盟整體形象 聯盟整體績效	+	不顯著	0.20	1.37	不成立
H2	加盟者績效 聯盟整體績效	+	顯著	0.79	9.87	成立
H3	聯盟整體形象 加盟者績效	+	顯著	0.58	6.07	成立
H4	聯盟管理作為 加盟者績效	+	不顯著	0.00	0.00	不成立
H5	聯盟管理作為 聯盟整體形象	+	顯著	0.47	4.11	成立
H6	聯盟管理作為 顧客價值創造	+	顯著	0.56	5.27	成立
H7	顧客價值創造 加盟者績效	+	顯著	0.34	3.16	成立
H8	顧客價值創造 聯盟整體績效	+	不顯著	0.19	1.44	不成立

註：(+) 代表正向影響；徑路係數為標準化迴歸係數 (Beta 值)

資料來源：本研究整理

- 1.在聯盟管理作為方面：其與聯盟整體形象、顧客價值創造皆呈正向之顯著關係，所以 H5、H6 得到證實。由分析所得到之結果顯示，聯盟管理作為與加盟者績效呈正向惟未有顯著關係，因此 H4 並沒有得到證

實。

- 2.在聯盟整體形象方面：其與加盟者績效呈正向之顯著關係，因此 H3 得到證實。聯盟整體形象與聯盟整體績效之間雖沒有直接正向關係存在，但透過加盟者績效會間接影響聯盟整體績效。
- 3.在加盟者績效與聯盟整體績效方面：前者與後者呈正向之顯著關係，因此 H2 得到證實。
- 4.在顧客價值創造方面：其與加盟者績效呈正向之顯著關係，因此 H7 得到證實。而結果顯示其與聯盟整體績效之間雖無直接關係存在，但透過加盟者績效仍會對聯盟整體績效有間接影響。

第五章 研究結論與建議

本研究旨在飯店旅館業策略聯盟之聯盟管理作為、加盟者績效、聯盟整體形象、顧客價值創造對於聯盟整體績效之影響。本研究以寶島周遊聯盟成員為對象，透過聯盟整體描述及各種多變量分析方法，希冀能瞭解目前有關於飯店旅館業策略聯盟之概況，條理出影響飯店旅館業聯盟整體績效之因素為何，並針對研究結果提出對於聯盟之建議。茲將本研究提出研究假設之驗證結果，整理如表5.1：

表 5.1 研究結果整理表

研 究 假 設	結 果
H1：聯盟整體形象會正向影響聯盟整體績效	不 支 持
H2：加盟者績效會正向影響聯盟整體績效	支 持
H3：聯盟整體形象會正向影響加盟者績效	支 持
H4：聯盟管理作為會正向影響加盟者績效	不 支 持
H5：聯盟管理作為會正向影響聯盟整體形象	支 持
H6：聯盟管理作為會正向影響顧客價值創造	支 持
H7：顧客價值創造會正向影響加盟者績效	支 持
H8：顧客價值創造會正向影響聯盟整體績效	不 支 持

資料來源：本研究整理

5.1 研究結論

5.1.1 基本資料問項分析

在參與聯盟的動機問項中，加盟成員參與寶島周遊聯盟的主要動機為依次排序為「增加客源」、「拓展行銷通路」、「認為結盟的共同行銷推廣效益大」和「可以強化公司自身品牌形象」、「降低營運成本」、「管理技術的交流」、「提升服務品質」等方面，由此可知使公司客源增加是成員參與寶島周遊聯最大之動機，而關於此結果，推論可能跟飯店旅館業以往「顧客量 = 營運績效好」的傳統觀念有極大之關聯性。

在寶島周遊聯盟最大潛在問題問項中，排序依次為「加盟成員水準參差不齊」、「聯盟與消費者之間溝通問題」、「消費者接受產品程度不高」、「聯盟與加盟者之間衝突解決的問題」等。

在參與寶島周遊聯盟之後所帶來的負面效益問項中，以「聯盟策略與公司原有管理相互抵觸時所增加的成本」認同度最高，其次再為「營運成本的增加」、「自身公司聯盟整體形象的影響」、「員工士氣的影響」。而此點之結果，而此問項所得之結論與恰巧與本研究「聯盟管理作為與聯盟整體績效具有顯著關係」之論點不謀而合。

5.1.2 聯盟管理作為、加盟者績效、聯盟整體形象、顧客價值創造、聯盟整體績效排序及相關分析：

(一) 聯盟管理作為

指聯盟的管理制度與目標方針是否完整、是否有完善之溝通協調管道、規劃長短期策略之能力、對於加盟成員履行承諾的能力及加盟成員本身對於聯盟是否保持信任的態度等能力，以確保聯盟管理之運作。結果最高的前五名依序為：「寶島周遊聯盟可提供強大的行銷通路拓展能力」、「具有一套完善的計畫以推出聯盟整體形象」、「會積極塑造及強化與加盟成員間的信任關係」、「能努力實踐與加盟成員間的承諾」、「聯盟與加盟成員能彼此忠實，不違背彼此制訂的條約及經營策略」。而較不重視的為：「寶島周遊聯盟有定期的成果報告」、「聯盟成果能撥適當比例的回饋金予加盟成員」、「聯盟對加盟成員的變動能有效的控制」、「聯盟能建立強而有力的決策控制機制」。本研究推論這可能是聯盟策略與公司原有管理相互抵觸時所增加的成本而導致加盟者本身經營績效不彰，促使消費者看法改變，間接影響了加盟者形象所致。

(二) 聯盟整體形象

指加盟成員對於加入寶島周遊聯盟之同業的本身資源、經營能力、形象之看法；對於寶島周遊聯盟在協調、處理衝突及回應加盟成員問題

態度上之看法等。結果最高的前五名依序為：「寶島周遊聯盟所提供給消費者的服務佳」、「聯盟給予消費者良好的印象」、「聯盟與消費者之間有極佳的互動性」、「聯盟的加盟成員對於顧客服務佳」、「加盟成員對於聯盟的既定法規及策略配合度高」。而成員較不重視的有：「參加寶島周遊聯盟的加盟成員設備完善」、「聯盟的加盟成員形象佳聯盟的加盟成員資金充足」。

（三）加盟者績效

指加盟成員加入聯盟後對於本身營業量、整體服務、員工士氣、專業能力、行銷能力、知名度、形象、財務狀況、服務流程及成本變動的變化。結果最高是前五項是：「加入寶島周遊聯盟有助於公司知名度提升」、「行銷通路拓展」、「來客次數增加」、「行銷能力提升」、「形象提升」。

（四）顧客價值創造

指加盟成員對於寶島周遊聯盟是否可為消費者創造效益、減少成本及降低風險的看法。結果最高的前五項為：「寶島周遊聯盟可以提供消費者較多且完善的休閒旅館網絡，讓消費者快速找到合適之飯店，節省時間」、「提供消費者較好的優惠價格，降低消費者的旅遊成本」、「寶

島周遊聯盟所設計的產品及服務，可以符合市場需求、滿足消費者」、「對於消費者對合作之旅館的不滿意都能快速妥善處理，減少消費者抱怨的時間與機會」、「寶島周遊聯盟可以篩選加盟旅館，大幅減低消費者心中之疑慮」。

(五) 聯盟整體績效

指加盟成員對聯盟的主觀滿意程度。結果最高是：我非常願意繼續與寶島周遊聯盟合作。依序為「對寶島周遊聯盟之聯盟整體形象的表現」、「對寶島周遊聯盟之顧客價值創造滿意度」、「對寶島周遊聯盟之總體滿意度」、「非常願意推介同業加入寶島周遊聯盟」。

5.1.3 各變項因素分析及變異數分析

本研究針對聯盟整體形象、聯盟管理作為、加盟者績效、顧客價值與聯盟績效等五個變數分別進行因素分析，採用主成份分析法，取出特徵值大於 1 之因素。另外，在因素分析進行中，利用 KMO 與 Bartlett 球形檢定，KMO 數值在 0.800 以上顯示取樣適切性良好。而球形檢定之卡方值若達到顯著水準，則表示適宜進行因素分析。因素分析結果顯示聯盟管理作為、加盟者績效、聯盟整體形象、顧客價值創造及聯盟整體績效等變項問項進行因素分析，得到結果如下：在聯盟管理作為方面共萃

取出「控制監督程度」、「權限與溝通管道之建立」、「相互信賴程度」、「目標及策略之擬定」、「聯盟關係之維持」五個因素，累積解釋變異量為 76.67 %。在聯盟整體形象作為方面共萃取出「加盟者形象」、「聯盟本身形象」兩個因素，累積解釋變異量為 72.48 %。在加盟者績效方面共萃取出「公司業務拓展」、「經營管理能力」、「公司品牌形象」、「加盟者滿意程度」，四個因素，累積解釋變異量為 80.03 %。在顧客價值創造方面共萃取出「顧客效益的創造」、「顧客風險的降低」兩個因素，累積解釋變異量為 64.50 %。在顧客價值創造方面萃取出「參加聯盟後的整體滿意度」一個因素，累積解釋變異量為 71.31 %。將因素分分析後之聯盟整體形象、聯盟管理作為、加盟者績效、顧客價值創造及聯盟整體績效各變項因素與加盟者成立年數、加盟者員工人、實際資本額做變異數分析得到結果如下：

加盟者成立年數除了對聯盟整體形象中之加盟者形象、聯盟本身形象、加盟者績效中之公司品牌形象、顧客價值創造中之顧客效益之創造、顧客風險之降低等因素有顯著差異外，其餘均不具有顯著差異。而經由 Scheffe 檢定得知，成立年數在 7 - 9 年間之成員在聯盟本身形象之重視程度上，高於成立年數在 15 年以上之聯盟成員。在加盟者員工人數方面，加盟者員工人數除了對聯盟管理作為中之權限與溝通管道之建立、相互

信賴程度、聯盟關係之維持、聯盟整體形象中之加盟者形象、聯盟本身形象、加盟者績效中之經營管理能力、加盟者滿意程度有顯著差異外，其餘均不具有顯著差異。在加盟者實際資本額方面，加盟者實際資本額僅對聯盟管理作為中之相互信賴程度、聯盟關係之維持、加盟者績效中之經營管理能力有顯著差異，其餘均不具有顯著差異，再經由Scheffe檢定得知，實際資本額在一億兩千萬以上的聯盟成員在與聯盟「互相信賴程度」及「聯盟關係之維持」上，較資本額在三千萬以下之成員來的高。

綜合以上之結果，得知成立年數處於中生代之成員，相較於成立年數較為遠久之聯盟成員，對於聯盟具有較強之整體意識及向心力，而資本額高之成員在「互相信賴程度」及「聯盟關係之維持」構面上會較資本額低之成員重視的原因則可能是資本額高之成員擁有更多資源或是財務上之支持，相較於資本額低之成員，卻少了更多的靈活與彈性，所以相對的在執行成員與聯盟間企劃執行、章程遵守，經營理念這些動作上，就產生較大之困難，進而易影響其雙方之信任感及友好關係。而這就是資本額高之成員所欠缺，也最想追求之處。

5.1.4 徑路分析

本研究利用徑路分析得到其結果為：聯盟整體形象、顧客價值創造與聯盟整體績效無顯著關聯，而加盟者績效對聯盟整體績效具有顯著關

連。聯盟管理作為與聯盟整體形象具有顯著關係；聯盟整體形象、顧客價值創造皆與加盟者績效有顯著關連。聯盟管理作為則與顧客價值創造具有顯著關係。在加盟者績效、聯盟整體形象、顧客價值創造對於聯盟整體績效的影響中，加盟者績效變因可能是一個「中介變項」。

其中聯盟管理作為對聯盟整體績效的影響，是分別透過聯盟整體形象、加盟者績效以及顧客價值創造三個變項，再間接影響聯盟整體績效，因而聯盟管理作為對聯盟整體績效影響的三條路徑均是「間接效果」；而加盟者績效變項是直接顯著影響到聯盟整體績效，這條影響路徑是「直接的」。此外，顧客價值創造對聯盟整體績效的影響則是經由加盟者績效而影響到聯盟整體績效變項，因而對聯盟整體績效的影響是「間接的」。

由以上可知對聯盟整體績效影響的五條顯著路徑共有：一為聯盟管理作為 聯盟整體形象 加盟者績效 聯盟整體績效；二為聯盟管理作為 顧客價值創造 加盟者績效 聯盟整體績效；三為聯盟整體形象 加盟者績效 聯盟整體績效；四為顧客價值創造 加盟者績效 聯盟整體績效；五為加盟者績效 聯盟整體績效。

5.2 研究建議

基於研究所得到的結果，對旅館業策略聯盟提出以下建議：

(一) 在評估聯盟夥伴時必須考慮欲加盟之成員是否具有良好企業形象及健全之企業體質，如此一來，對於整體聯盟之素質才能達到相得益彰之功效，相對的，也可降低形象不佳之成員造成聯盟整體績效之傷害。

(二) 加強旅館業策略聯盟之控制監督機制，以確保加盟成員能按步實踐聯盟擬定之策略及計畫，而加強聯盟與成員間溝通管道之建立。除了能促使聯盟與成員間更同心，對於日後彼此建立互補性、學習性或者連結性的合作關係，將彼此的優勢或資源共享，產生互相信賴感上更能有極大之助益

(三) 發現顧客的需要並滿足顧客的需要不但是是企業行銷的主要方針，更是企業達到獲利之最大保證。故寶島周遊聯盟在內部成員彼此協調合作，資源可共享的有利前提下，應積極開發新產品，擬定合乎市場潮流之行銷策略，將整體聯盟整體績效發揮至極大，進而帶動整個聯盟成員營運利潤之提升。

(四) 積極為顧客創造自身之利益，降低聯盟顧客所花費之成本，努力提升旅館業策略聯盟在顧客心目中之形象，如此才可促使顧客進行再次住宿、再次消費，而達到聯盟整體、聯盟成員績效成長之目標。

5.3 後續研究建議

本研究之問卷調查係依據參與寶島周遊聯盟加盟業者在特定時點之看法，而非聯盟關係自始至終的所有動態過程。因此，若受測對象的聯盟合作關係時間不久，則其對諸如聯盟整體績效之認知也許會較不明確。由以上的研究限制來看，對於後續的研究如下：

(一) 深入的探討旅館業之行銷策略

因旅館業策略聯盟且為一新興之合作關係，其在管理領域上並無太多類似研究，所以後續研究者可針對其行銷策略，做一深入完整之探究，以便呈現旅館業策略聯盟在日後經營定位之方向。

(二) 可更全面性的探討旅館業策略聯盟之經營管理績效

本研究在旅館業策略聯盟之整體績效探討上，是以聯盟成員立場為主要觀點，雖然可以從聯盟內部層面探究聯盟與成員間之相互影響程度，但缺乏外來訊息的相互回饋，因此建議後續研究者可從消費者觀點去探究對聯盟整體印象及績效，使其在聯盟的整體績效的衡量上更具客觀性。

參考文獻

中文部分

1. 王正璞 (1993), 企業策略聯盟之管理作為與績效關係之研究-以共同研發聯盟為例, 私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
2. 尤克熙 (1995), 國際策略聯盟實行條件相關因素之實證與探討 - 以高科技產業為例, 中山大學企業管理研究所碩士論文。
3. 王政都 (1996), 聯盟動機、夥伴選擇及互動程度對認同卡策略聯盟績效之影響, 私立銘傳管理學院管理科學研究所碩士論文。
4. 尤筱潔 (2000), 網路券商經營策略與績效指標之研究, 台北大學會計研究所碩士論文。
5. 朱博勇、李大衛 (1992), 策略聯盟成功廠商特質之研究 - 以我國第一代筆記型電腦策略聯盟為例, 產業科技研究發展管理研究會論文集, 19-25。
6. 司徒達賢 (1996), 中小企業之策略聯盟, 經濟情勢暨評論, 第二卷第三期, 1~7。
7. 朱家明 (1998), 休閒農場規劃開發經營上競爭策略聯盟之研究, 台灣大學農業經濟研究所碩士論文。

8. 呂鴻德 (1996), 企業策略聯盟 - 提昇競爭力的經營利器, 台北: 商周文化出版公司。
9. 吳美珍 (1999), 產業關鍵成功因素、廠商競爭地位、與策略聯盟動機對聯盟夥伴選擇及聯盟績效影響之研究 - 我國資訊電子業之實證分析, 銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文。
10. 吳青松 (1991), 策略聯盟之組織運作與風險管理, 錢談雜誌, 第15期, 113-115。
11. 吳典龍 (1998), 台灣醫療業策略聯盟之研究, 中原大學工業工程研究所碩士論文。
12. 吳裕文 (1994), 來源國產品形象之研究, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
13. 李志斌 (1997), 企業策略聯盟關鍵成功因素與聯盟績效關係之研究, 淡江大學國際貿易研究所碩士論文。
14. 李文瑞、曹為中、林志豪 (2000), 策略聯盟類型與績效影響因素之研究, 中山管理評論, 第八卷第二期, 273-302。
15. 李勝祥 (1998), 聯盟夥伴認知對運作結果及合作意願之影響, 成功大學企業管理研究所博士論文。
16. 李文瑞、曹為忠、陳弘林 (2000), 我國積體電路廠商策略聯盟與績效

- 關係之研究，企業管理學報，第46期，154-155。
17. 林志豪 (1998)，產業環境、廠商能力對策略聯盟特性與績效關係之研究 - 以我國汽車零組件廠商為例，銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文。
 18. 周昇聰 (1995)，共同研發聯盟失靈型態與聯盟績效關係之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
 19. 邱柏松 (1996)，國際策略聯盟—在國內的現況與績效，經濟情勢暨評論，第2卷第3期。
 20. 林玲君 (1991)，策略聯盟形成因素與績效之研究 - 資訊電子業之實證，台灣大學商學研究所碩士論文。
 21. 林錫彬 (1999)，中小企業策略聯盟失靈因素研究 - 以台灣中區中小企業為例，華梵大學工業管理學研究所碩士論文。
 22. 林芸貞 (2000)，網路商務之顧客價值探討 - 以圖書出版產品為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
 23. 周庭銳 (2000)，顧客價值管理與顧客忠誠度的建立，電子化企業經理人報告書，ARC遠擎管理顧問公司，21-29頁。
 24. 周庭銳、黃盈裕 (1990)，消費經驗中顧客價值與關係連結之研究，第十五屆全國技職教育研討會，嶺東技術學院，81-92。

25. 許士軍 (1990), 管理學, 東華書局。
26. 高豪聲 (2001), 策略聯盟合作夥伴之信賴程度與績效關係之研究, 東華大學企業管理系碩士班碩士論文。
27. 耿均、林佩芬 (1997), 策略聯盟之初探及實例說明, 勤益學報, 第十三期, 193~213。
28. 唐順民, 林士傑 (2001), 策略聯盟管理與績效相關模式之建構與驗證, 管理與系統, 第八期, 第一卷, 40-41。
29. 座間平治著 (1990), 以形象戰略為動機之形象調查, 日本企業形象大對決, 藍碧珠譯, 卓越出版社。
30. 高希均 (1985), 企業形象- 良性循環的原動力, 天下雜誌七月號, 17-24。
31. 陳郁雯 (2000), 台灣中小企業策略聯盟績效影響因素之研究, 銘傳大學國際企業研究所碩士論文。
32. 陳正男、李勝祥 (1997), 聯盟夥伴認知與動機對績效與未來意願之影響, 台大管理論叢, 第八卷, 第二期, 125-164。
33. 陳怡君 (1995), 女性消費者對觀光旅館服務品質滿意度之研究, 文化大學觀光事業研究所未出版碩士論文。

34. 郭宗智 (1996), 國內航空業者策略聯盟動機與型態之研究, 國立成功大學交通管理研究所碩士論文。
35. 曹錫智 (2002), 本土連鎖加盟業組織控制之研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
36. 童瑞龍 (2000), 臺灣醫院策略聯盟決策模式之研究, 國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
37. 張中和 (2000), 醫療服務業策略聯盟之績效評估, 私立中國醫務管理研究所醫務管理研究所碩士論文。
38. 彭康麟 (1998), 半導體策略群組與其策略聯盟動機之研究, 中興大學企業管理研究所碩士論文。
39. 張一岑、林傑斌 (1997), 企業新潮-商業管理, 書華出版社, 215-220。
40. 崛章男著 (1990), 企業與商品形象未定之時代, 日本企業形象大對決, 藍碧珠譯, 卓越出版社。
41. 黃韋仁 (2001), 形象策略、品牌權益與顧客終身價值關係之研究—以咖啡連鎖店類型之實證, 私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
42. 曾千豪 (2001), 休閒產業與發卡銀行策略聯盟績效之研究, 朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。

43. 葉席吟 (2000), 電子商務之顧客價值研究, 中原大學資訊管理學系碩士論文。
44. 溫石松 (2001), 顧客價值與網路忠誠度之關係, 中興大學企業管理研究所碩士論文。
45. 鄭健雄 (1998), 台灣休閒農場企業化經營策略之研究, 台灣大學農業經濟研究所博士論文。
46. 劉菊梅 (2000), 企業全球策略聯盟的管理與評估, 經濟情勢暨評論, 第六卷, 第一期, 114-126。
47. 劉宜萍 (1996), 形成策略聯盟之目標、選擇盟友準則與型態間相關性之研究：以台灣積體電路產業為例, 交通大學管理科學研究所碩士論文。
48. 劉文智 (1990), 企業形象與產業之相關性研究, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
49. 盧復國 (1999), 台灣企業策略聯盟發展之研究(上), 產業經濟, 209, 1-64。
50. 盧復國 (1999), 台灣企業策略聯盟發展之研究(下), 產業經濟, 210, 1-56。

51. 賴文森 (1980), 企業形象與消費者購買決策關係之研究, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
52. 謝惠青 (1999), 顧客價值與購買行為之研究, 淡江大學管理科學學系碩士論文。
53. 蕭仁祥 (2000), 策略聯盟績效評估分析系統設計之研究, 大葉大學資訊管理學系碩士班碩士論文。
54. 羅光聖 (2000), 策略聯盟型態、管理作為與績效之關係, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
55. 羅志偉 (1998), 台灣筆記型電腦產業策略聯盟行為模式之研究, 國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
56. 蘇文秀 (2001), 基層醫療院所策略聯盟之績效評估—以南部某眼科診所為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
57. 蘇源松 (1995), 台北市旅行業者對國籍民用航空運輸業企業形象評估之研究, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
58. 齊思賢 (2000) 編譯, 策略聯盟新紀元, 譯自 Benjamin Gomes-Casseres, 先覺出版社。

英文部分

1. Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance, Sloan Management Review, 31(2), pp.19-30.
2. Aaker David A. (1992) , Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Inc.
3. Boulding , Kenneth E.(1956),The Image, Ann Arbor, Mich , The University of Michigan Press.
4. Buckley, P. J. & M. C. Casson (1988), A theory of cooperation in international business, Management International Review, 28, Special Issue, pp.19-38.
5. Bucklin, L. P. & Sengupta, S. (1993) , Organizing Successful Co Marketing Alliances, Journal Of Marketing , Vol.57, 32-46.
6. Barney, J. B. (1997), Gaining and sustaining competitive advantage, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
7. Cullen, J.B.、 Johnson, J.L. & Sakano, T.(2000), Success through Commitment and Trust : The Soft Side of Strategic Alliance Management. Journal of World Business, 35(3).
8. Dichter, E. (1985), What's in an image. The Journal of Consumer Marketing, 2, 75-81.
9. Day, G. S., & Klein, S. (1987), Cooperative Behavior in Vertical Markets: The Influence of Transaction Cost and Competitive Strategies, Review of Marketing, Houston(ed), American Marketing Association.

10. Dowling, G. R. (1988), Measuring corporate images: A review of alternative approaches, Journal of Business Research, vol.17, pp.27-34.
11. Das, T.K. & Teng, B. (1998) ,Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. Academy of Management Review, 23(3): 491-512.
12. Gersony, N. (1996) , Sectoral Effects on Strategic Alliance Performance for New Technology Firms, The Journal of High Technology Mangement Research, Vol.7,No. 2,pp.175-189.
13. Hughes, Arthur M. (1994), Strategic Database Marketing, Chicago: Probus Publishing.
14. Harrigan, K.R.(1988a),Joint ventures and competitive strategy. Strategic Management Journal, 9(7), 141-158.
15. Harrigan, K.R. (1988), Strategic Alliances and Partner Asymmetries, Cooperative Strategies in International Business, New York: Lexington Books, pp. 205-226.
16. James, B. G. (1985), Alliance: The New Strategic Focus, Long Range Planning, Vol. 18, No. 3, pp76-81.
17. Killing, J. P. (1983) , Strategies for Joint Venture Success, Harvard Business Review.
18. Kogut, B. (1988), Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, Strategic Management Journal, 9(6), 319-332.
19. Kotler, P. (2000), Marketing management, Chicago: Prentice Hall International Inc.

20. Lynch, R.P.(1989), The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliance, New York: John Wiley and Sons.
21. Lee, Chol & Paul W. Beamish (1995) , The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCs, Journal of International Business Studies, 26 (3) , pp.637-654.
22. Martineau, P. (1958), The Personality of the Retail Store, Harvard Business Review, vol. 36, pp.47-55.
23. McDonald, M. (1996), Service Quality and Customer Lifetime Value in Professional Sport Franchises, University of Massachusetts.
24. Medcof, J. W. (1997) ,Why Too Many Alliances End in Divorce ? Long Range Planning, Vol. 30, No.5, pp.718-732.
25. Magson, Nigel (1998), Database workshop: Determining and measuring customer value, The Journal of Database Marketing, Vol.6, No.1, pp.24-33.
26. Nelson, B.H. (1962) , Seven Principles in Image Formation, Journal of Marketing, 20, 1, Jan., pp. 67-71.
27. Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976), Joint venture and inter organization alinter dependence,Administraative Science Quarterly, 21(3), pp.398-418.
28. Pfeffer,J. & Salancik, G. R. (1978) ,The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective, Harper and Row Publishers, New York.

29. Park, C. Whan, Bernard J. Jaworski , & Deborah J. MacInnis (1986), Strategic Brand Concept-Image Management, Journal of Marketing, Vol. 50 (October), pp. 135-145.
30. Porter, M. E. & M. B. Fuller (1986) , Coalitions and Global Strategy, Competition in Global Industries, Edited by Michael E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts , pp.315-343.
31. Pfeifer, Philip E. (1999), On the use of customer lifetime value as a limit on acquisition spending, Journal of Database Marketing, Vol.7, No.1, pp.81-86.
32. Raynolds, William H. (1965),The Role of the Consumer in Image Building, California Management Review, vol.7(3), Spring, pp. 69-76.
33. Sierra, C. M. (1995), Managing global alliance-key steps for successful collaboration. New York: Wesley Publishing Company.
34. Segil, L. (1998), Strategic alliances for the 21st century. Strategic leadership, Vol. 12 , 12-16.
35. Strauss, Judy & Raymond Frost (2001), E-Marketing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
36. Walters, C.G,& Paul, G.W(1970),Consumer Behavior: An Intergated Frame Work, Richard D. Irwin, Inc.,pp.450
37. Williamson, O. E. (1975) , Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press.
38. Walters, C.G. (1978), Consumer Behavior: Theory and Practice, 3rd Ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.

39. Yoshino M. & Rangan R. (1995) , Strategic Alliances : An entrepreneurial approach to globalization, Harvard Business School Press.

附錄一：問卷內容

您好：

我是南華大學旅遊事業管理研究所的學生，目前正在進行碩士論文的研究，所探討的主題為「寶島周遊聯盟經營管理績效之研究」；本研究旨在探討加盟成員在參與此策略聯盟後，對於自身績效及聯盟整體績效的看法為何，希望能藉由此研究，提出聯盟在何種因素影響下，方能有較滿意的經營管理績效。素仰貴公司熱心支持學術研究活動，為了能夠使此研究順利進行，故懇請 貴公司熟稔聯盟業務的主管或人員，撥冗協助填答下列問題。

本問卷採無記名方式，所得資料及結果僅用於學術用途，絕不對外公開，請您依照 貴公司實際的運作情況放心填寫。您的合作與意見將使得本研究更具意義。並懇請在將問卷填妥後，以所附之回郵寄回。若您希望有一份本研究的結果摘要，敬請填寫收件人及寄達的地點，待本研究完成後，將奉寄研究結果摘要，以供參考。再次萬分感謝您的協助！

敬祝

生意興隆 萬事如意

私立南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授：沈進成 博士

研 究 生：陳妤婷 敬上

聯絡電話：05-2721001 轉 2061

第一部份

本部份的問卷題旨在探討下列聯盟『整體形象』的各項因素，對於寶島周遊聯盟的『整體績效』是否會造成影響，請依貴公司實際參與策略聯盟的經驗，對其作出評估。

非常不滿意
不滿意
無意見
滿意
非常滿意

1. 參加寶島周遊聯盟的加盟成員形象佳.....
2. 參加寶島周遊聯盟的加盟成員資金充足.....
3. 參加寶島周遊聯盟的加盟成員設備完善.....
4. 參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於顧客服務佳.....
5. 參加寶島周遊聯盟的加盟成員具有良好經營管理能力.....
6. 參加寶島周遊聯盟的加盟成員對於聯盟的既定法規及策略配合度高.....
7. 寶島周遊聯盟給予消費者良好的印象.....
8. 寶島周遊聯盟與消費者之間有極佳的互動性.....
9. 寶島周遊聯盟所提供給消費者的服務佳.....
10. 寶島周遊聯盟所提供給消費者的整體形象佳.....

第二部份

此部分是想要了解『加盟者的績效』對於寶島聯盟整體績效的影響，請您依據 貴公司加入聯盟後之經營績效，與之前的經營績效作比較，並為以下各項衡量指標項目作評估，請依照下列各個問項，在適當的地方予以勾選。

非常不滿意
不滿意
沒意見
滿意
非常滿意

1. 加入寶島周遊聯盟後有助於公司來客次數增加.....
2. 加入寶島周遊聯盟有助於公司經營管理能力的增加.....
3. 加入寶島周遊聯盟有助於公司整體服務能力改善.....
4. 加入寶島周遊聯盟有助於公司提高市場競爭力.....
5. 加入寶島周遊聯盟有助於提升員工士氣.....

非常不滿意
不滿意
沒意見
滿意
非常滿意

6. 寶島周遊聯盟協助提升員工專業能力.....
7. 加入寶島周遊聯盟後公司行銷通路拓展.....
8. 加入寶島周遊聯盟後客戶抱怨率降低.....
9. 加入寶島周遊聯盟有助於公司知名度提升.....
10. 加入寶島周遊聯盟有助於公司形象提升.....
11. 加入寶島周遊聯盟有助於公司行銷能力提升.....
12. 加入寶島周遊聯盟後公司營業額提高.....
13. 加入寶島周遊聯盟後公司營業利潤增加.....
14. 加入寶島周遊聯盟後公司所需支付成本降低.....
15. 加入寶島周遊聯盟後客戶滿意度提升.....
16. 寶島周遊聯盟協助公司對顧客服務流程的改善.....
17. 加入寶島周遊聯盟後顧客對公司產品更有信心.....

第三部份

本部分是想要探討『聯盟管理作為』的各項因素對於聯盟整體績效的『重要程度』為何，請依 貴公司實際參與策略聯盟的經驗，對其作出評估。並依照下列各個問項，在適當的地方予以勾選。

非常不重要
不重要
沒意見
重要
非常重要

1. 寶島周遊聯盟與加盟成員之間權利義務規劃明確.....
2. 寶島周遊聯盟對於合作會員的加入與加盟期限有明確規定.....
3. 寶島周遊聯盟對於合作會員的篩選符合聯盟發展目標.....
4. 寶島周遊聯盟與加盟成員間有共同的價值與目標.....
5. 寶島周遊聯盟有建立一公正的協調機制來解決彼此間的衝突.....
6. 寶島周遊聯盟與加盟成員間有良好正式雙向溝通管道.....
7. 寶島周遊聯盟與加盟成員間有良好非正式雙向溝通管道.....
8. 加盟成員能參與寶島周遊聯盟制定相關策略的過程.....
9. 寶島周遊聯盟能掌握市場相關的最新資訊.....
10. 寶島周遊聯盟能建立強而有力的決策控制機制.....

非常不重要
不重要
沒意見
重要
非常重要

11. 寶島周遊聯盟有定期的成果報告.....
12. 寶島周遊聯盟對加盟成員的變動能有效的控制.....
13. 聯盟成果能撥適當比例的回饋金予加盟成員.....
14. 寶島周遊聯盟能建立一超然的監督機制.....
15. 寶島周遊聯盟積極塑造及強化與加盟成員間的信任關係.....
16. 寶島周遊聯盟的作為與管理值得讓加盟成員們信賴.....
17. 加盟成員對於寶島周遊聯盟所託之要求會努力完成.....
18. 寶島周遊聯盟具有一套完善的計畫以推出聯盟整體形象.....
19. 寶島周遊聯盟在顧客關係的建立上有完整的策略與計畫.....
20. 寶島周遊聯盟具有強大的行銷通路拓展能力.....
21. 寶島周遊聯盟能妥善規劃短期發展策略和策略.....
22. 寶島周遊聯盟能制定完整的長期發展目標及策略.....
23. 寶島周遊聯盟能積極創造加盟成員的利益.....
24. 寶島周遊聯盟能努力實踐與加盟成員間的承諾.....
25. 加盟成員願意極力維持與寶島周遊聯盟的關係.....
26. 聯盟與加盟成員能彼此忠實，不違背彼此制訂的條約及經營策略.....

第四部份

此部分是想了解，聯盟所創造的『顧客價值創造』對於寶島周遊聯盟整體績效是否會有影響，請依 貴公司實際參與策略聯盟的經驗，對其作出評估。並依照下列各個問項，在適當的地方予以勾選。

非常不可意
不可意
沒意見
司意
非常司意

1. 寶島周遊聯盟所設計的產品及服務，可以符合市場需求、滿足消費者.....
2. 寶島周遊聯盟的各項品質（產品、服務..）良好.....
3. 寶島周遊聯盟具有人才訓練及專業能力，有助於消費者旅遊品質的提升.....
4. 寶島周遊聯盟在整體形象而言，相較於其他相關旅遊聯盟優越.....
5. 寶島周遊聯盟可提供消費者旅遊知識、經驗、訊息的分享.....
6. 寶島周遊聯盟真的提供消費者較好的優惠價格，可以降低消費者的旅遊成本.....

-
- 7.寶島周遊聯盟可以提供消費者較多且完善的休閒旅館網絡，可讓消費者快速找到合適之飯店，以節省時間.....
- 8.寶島周遊聯盟提供消費者簡便及安全的消費流程，可減低消費者的財務風險.....
-
- 9.寶島周遊聯盟的加盟旅館均經過篩選，可大幅減低消費者心中之疑慮....
- 10.寶島周遊聯盟對於消費者對合作之旅館的不滿意都能快速妥善處理，可減少消費者抱怨的時間與機會.....

第五部份

此部分是藉由 貴公司對於『參加寶島周遊聯盟的滿意度』，探討其聯盟的整體經營績效，請依 貴公司實際參與策略聯盟的經驗，對其作出評估。並依照下列各個問項，在適當的地方予以勾選。

非常滿意
滿意
普通
不滿意
非常不滿意

- 1.我對寶島周遊聯盟之目標達成度.....
- 2.我對寶島周遊聯盟之管理模式方面.....
- 3.我對寶島周遊聯盟之其他加盟飯店的表現.....
- 4.我對寶島周遊聯盟之總體滿意度.....
- 5.我對寶島周遊聯盟之顧客價值創造滿意度.....
- 6.我對寶島周遊聯盟之整體形象的表現.....
- 7.我非常願意繼續與寶島周遊聯盟合作.....
- 8.我非常願意推介同業加入寶島周遊聯盟.....

第六部份

- 1.貴公司參與寶島周遊聯盟的動機是：（可複選）
- 增加客源 拓展行銷通路 強化公司自身品牌形象 共同行銷推廣效益大
降低營運成本 管理技術的交流 提升服務品質
- 2.貴公司認為寶島周遊聯盟最大的潛在問題是：（可複選）
- 目標不明確 策略執行不利 管理制度不健全 管理績效不彰
形象不佳 加盟成員水準參差不齊 行銷通路無法開拓 消費者接受度不高
產品設計不良 加盟成員默契及內部協調能力不彰
聯盟與加盟者之間衝突解決的問題 聯盟與消費者之間溝通問題

- 3.貴公司參與寶島周遊聯盟所帶來的負面效益（成本）是：（可複選）
- | | |
|---------|------------------------|
| 營運成本的增加 | 自身公司整體形象的影響 |
| 員工士氣的影響 | 聯盟策略與公司原有管理相互抵觸時所增加的成本 |

第七部份

此部分是 貴公司之基本資料，本研究採無記名方式，基本資料中之問項無牽涉公司機密資料，且資料決不對外公開，請放心填答。

- 1.請問貴公司成立至今已有幾年？
1~3 4~6 7~9 10~12 13~15 15 年以上
 - 2.貴公司目前員工人數為：
20人以下 21~30人 31~40 人 41~50 人 50人以上
 - 3.貴公司目前實際資本額為：
3000萬以下 3000~6000萬 6000萬~9000萬 9000萬~1億2000萬
1億2000萬以上億
 - 4.貴公司去年度之營業額為：
500萬以下 500萬~1000萬 1000~5000萬 5000萬~1億 1億~2億
2億以上
 - 5.是否有其它建議： _____
-

本問卷到此結束，非常感謝您的合作，謝謝！！

若您對此研究有興趣，請留下您的姓名、地址以及公司名稱，待本研究完成後，以便將研究的結論摘要寄給您。

姓名： _____

E-mail： _____

地址： _____

公司名稱： _____

附錄二：問卷發放對象

1. 高雄市國賓大飯店：高雄市鼓山區民生二路 202 號
2. 高雄霖園大飯店：高雄市苓雅區四維三路三十三號
3. 台中市全國大飯店：台中市中港路一段 257 號
4. 高雄縣圓山大飯店：高雄縣烏松鄉大華村圓山路二號
5. 花蓮縣統帥大飯店：花蓮市公園路 36 號
6. 新竹市柏克萊商務大飯店(中正店)：新竹市中正路 151 號
7. 新竹市柏克萊商務大飯店(光復店)：新竹市光復路二段 272 號
8. 桃園市假日大飯店：桃園市大興路 269 號
9. 新竹市金世紀大飯店：新竹市北大路 358 號
10. 宜蘭市伯斯飯店：宜蘭市宜興路一段 366 號
11. 墾丁中信客棧：屏東縣恒春鎮恒公路 1180 號
12. 知本溫泉泓泉大飯店：台東縣卑南鄉溫泉村龍泉路 139 巷 1 號
13. 南橫天龍溫泉大飯店：台東縣海端鄉霧鹿村天龍橋 1-1 號
14. 谷關大飯店：台中縣 4 2 4 和平鄉東關路一段溫泉巷 6 號
15. 台北市大來飯店：台北市長春路 432 號
16. 新竹縣雪霸休閒農場：新竹縣五峰鄉桃山村民石 308-1 號

- 17.台北縣環球皇家飯店：台北縣板橋市南門街 61 號 13 樓
- 18.墾丁富悅大飯店：屏東縣恆春鎮恆南路 117 巷 18 號
- 19.溪頭孟宗山莊大飯店：南投縣鹿谷鄉內湖村溪頭興產路 3 號
- 20.溪頭明山別館：南投縣鹿谷鄉內湖村興產路 2 之 3 號
- 21.宜蘭上新花園農場：宜蘭縣頭城鎮金盈里 14 號
- 22.高雄市漢王洲際飯店：高雄市鹽埕區七賢三路 98 號
- 23.苗栗谷巴渡假山莊：苗栗縣造橋鄉造橋村錦成東路 8-5 號
- 24.知本溫泉宏宜大飯店：台東縣卑南鄉溫村龍泉路 57 號
- 25.台中市米堤汽車旅館：台中市河南路三段三?一號
- 26.台中市米奇汽車旅館：台中市五權西路二段八五五號
- 27.桃園縣尋夢谷森林樂園：桃園縣蘆竹鄉坑口村 9 鄰 65-2 號
- 28.石門水庫--龍珠灣渡假村：桃園縣大溪鎮復興里南仔溝 20 之 1 號
- 29.黎明旅館：台北新店市北新路三段六十三號五樓
- 30.林口渡假村：台北縣林口鄉下福村 13-1 號
- 31.溫泉鄉大飯店：台東縣卑南鄉溫泉村鎮樂 1 號
- 32.憶柏渡假大飯店：台東縣鹿野鄉龍田村光榮路 140 號
- 33.皇嘉大飯店：嘉義市興業西路 369 號
- 34.高雄市喜悅商務大飯店：高雄市前金區七賢二路 1 7 8 號

35. 皇泰大飯店：宜蘭縣礁溪鄉仁愛路 100 號
36. 墾丁馬爾地夫大飯店：屏東縣恆春鎮省北路 40 巷 69 號
37. 珊瑚潭劍橋大飯店：台南縣官田鄉嘉南村 92 號
38. 碧綠大飯店：南投縣仁愛精英村榮華巷 60 號
39. 文賓大飯店：高雄市鹽埕區大勇路 22 號
40. 名帥大飯店：台中市光復路 58 號
41. 星鑽大飯店：宜蘭市崇聖街 63 之 2 號 7 樓
42. 扇平渡假村：高雄縣六龜鄉中興村 45 之 1 號
43. 峇里島汽車旅館：高雄市英明路 268 巷 1 號
44. 清境休閒龍莊：南投縣仁愛鄉大同村榮光巷 37 號
45. 御花園休閒山莊：南投縣仁愛鄉大同村仁和路 214 號
46. 永隆渡假農場：桃園縣復興鄉巴陵村神木路 190 號
47. 知本箱根渡假山莊（箱根大飯店）：台東縣卑南鄉溫泉村溫泉路 300 號
48. 加走灣渡假旅館：台東縣長濱鄉長濱路 286 號
49. 嘉義市聖荷西大飯店：嘉義市中興路 169 號
50. 東成大飯店：台東市福建路 243 號
51. 華南大飯店：台南縣永康市中華路 620 號

52. (阿里山) 梅園樓：嘉義縣番路鄉公田村龍頭 19 之 6 號
53. 豐吉大飯店：嘉義縣阿里山鄉豐山村 24 號
54. 太平大飯店：嘉義縣梅山鄉太平村 87 號
55. 尊貴大飯店：台南市忠義路三段 18 號
56. 大崗山溫泉飯店：高雄縣田寮鄉安崗路 113 號
57. 富帝大飯店：台中市南屯路一段二七九號
58. 普悠瑪大飯店：台南市民權路二段 118 號七樓
59. 宏卿山莊 (渡假休閒中心)：花蓮縣壽豐鄉池南村銅蘭 31 號
60. 秋茂休閒農場：嘉義縣阿里山鄉樂野村 63-10 號
61. 龍頭休閒農場：嘉義縣番路鄉公田村龍頭 20 號
62. 豪盈商務飯店：高雄縣鳳山市五甲一路 364 號
63. 小琉球豪華渡假村：琉球鄉復興路 133 之 23 號
64. 太平瑞士飯店：嘉義縣梅山鄉太平村 39-6 號
65. 嘉峰谷山莊：嘉義縣梅山鄉太平村下坑 3 號
66. 一品渡假村：嘉義縣梅山鄉瑞里村 102-2 號
67. 梅溪山莊：雲林縣古坑鄉草嶺村 61-6 號
68. 來吉渡假村：嘉義縣阿里山來吉村一鄰 19 號
69. 梅花山莊：嘉義縣梅山鄉瑞里村 103 號之 1

- 70.若蘭山莊：嘉義縣梅山鄉瑞里村 10 號
- 71.金典酒店：高雄市自強三路 1 號 37~85 樓(新光路口)
- 72.劍湖山渡假大飯店：雲林縣古坑鄉永光村大湖口 67-8 號
- 73.台北市圓山大飯店：台北市中山北路四段 1 號
- 74.中泰賓館飯店：台北市敦化北路 166 號
- 75.環亞大飯店：台北市敦化北路 100 號
- 76.貴都大飯店：台南市西門路二段 307 巷 19 號
- 77.華南大飯店：台南縣永康市中華路 620 號
- 78.立霧客棧：花蓮縣秀林鄉富世村富世 242 之 2 號
- 79.加走灣渡假旅館：台東縣長濱鄉長濱路 286 號
- 80.清境御花園休閒景觀山莊：南投縣仁愛鄉大同村仁和路 214 號
- 81.台北函舍商務旅店：台北市成都路 68 號 4 樓
- 82.拉拉山景觀渡假農場：桃園縣復興鄉華陵村 8 鄰 59 之 1
- 83.玫瑰渡假山莊：桃園縣復興鄉華凌村 9 鄰 62 號
- 84.東南大飯店：台北市北投區中山路 26 號 1-5 樓